

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

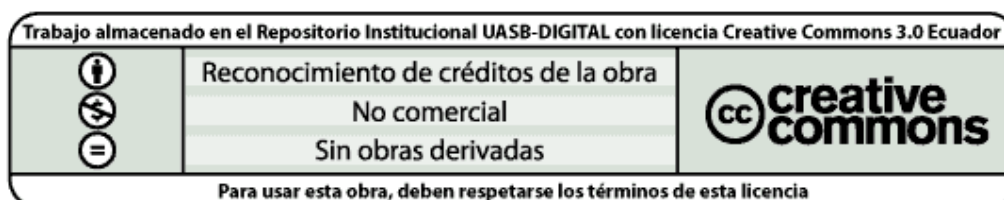
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Análisis de la confianza como factor clave del éxito de un equipo de trabajo. Caso: área de inversiones de Diners Club

Boris Marcelo Cevallos Hurtado

Quito, 2016



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Boris Marcelo Cevallos Hurtado, autor de la tesis intitulada: Análisis de la confianza como factor clave del éxito de un equipo de trabajo. Caso: área de inversiones de Diners Club, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Relaciones Internacionales Mención en Economía y Finanzas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 27 de octubre de 2016

Firma: Boris Cevallos

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

Análisis de la confianza como factor clave del éxito de un equipo de trabajo. Caso: área de inversiones de Diners Club

Autor: Boris Marcelo Cevallos Hurtado

Director: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2016

Resumen

En la actualidad el cuidado del ambiente laboral como el principal gestor de éxito empresarial ha llevado a las diferentes industrias a desarrollar mecanismos y herramientas que permitan a los gerentes liderar al talento humano a la consecución de esos objetivos.

La inversión que realizan las empresas en capacitación, motivación y desarrollo personal de sus colaboradores es un rubro muy alto en los presupuestos de las áreas de gestión humana, pero siempre queda la duda si la aplicabilidad y resultados de tal aprendizaje, son los que inicialmente se esperaban y que las personas recibieron en mensaje deseado.

En este trabajo se determinará que la confianza entre los miembros de un equipo de trabajo es la base que permitirá desarrollar las relaciones personales y laborales necesarias para lograr el éxito comercial de un grupo de ejecutivos de ventas de inversiones en el ambiente adecuado en donde puedan desplegar al máximo sus actividades.

La construcción de la confianza en los miembros del equipo se genera a través de que cada uno identifique sus motivadores personales más íntimos y los enfoque a sus metas personales, laborales, sociales o espirituales. Con esta motivación se podrá acoplar modelos de desarrollo personal ampliamente reconocidos para crear un camino u hoja de ruta que les permita ir cumpliendo metas u objetivos menores y que la suma de estos les permitan tener una vida plena que complemente el éxito laboral.

El trabajo inicial hecho por cada miembro del equipo permitirá que los mensajes entregados a los colaboradores sean entendidos y asimilados ya que se ligarán a sus ideales personales más importantes declarados y aceptados.

Dedicatoria

A mi esposa Tatiana por ser el motor que me empuja a avanzar y crecer.

A mis hijos Micaela, Boris Sebastián y Joaquín por darle una razón a mi vida e impulsarme a ser mejor cada día.

A mis padres y hermanos por su cariño y compañía.

Agradecimientos

A mi director Enrique por transmitirme su calidad humana, su generosidad intelectual y tranquilidad espiritual.

Al área de Gestión de la UASB, al Eco. Araque y a Diana Rodriguez por todo el apoyo brindado.

INDICE

CAPITULO PRIMERO	14
1.1 MARCO TEÓRICO.	14
1.2 CONFIANZA	14
1.2.1 RESPETO	15
1.2.2 EXPERIENCIAS COMPARTIDAS	16
1.2.3 RECIPROCIDAD	16
1.2.4 PLACER MUTUO	16
1.3 CLIMA LABORAL	19
1.4 ÉXITO	24
1.5 LIDERAZGO	24
1.6 LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	28
1.7 COMUNICACIÓN	32
1.8 MOTIVACIÓN	34
1.9 TRABAJO EN EQUIPO	37
1.9.1 GRUPOS FORMALES	37
1.9.2 GRUPOS NO FORMALES	37
1.9.3 GRUPOS DE MANDO	37
1.9.4 GRUPOS DE TAREA	38
1.9.5 GRUPOS DE INTERÉS	38
1.9.6 GRUPOS AMISTOSOS	38
2 CAPÍTULO SEGUNDO	41
2.1 DINERS CLUB	41
2.1.1 LOS SERVICIOS FINANCIEROS DE DINERS CLUB	41
2.1.2 ESTRUCTURA DEL CAPITAL Y ACCIONISTAS	42
COMPOSICIÓN DEL CAPITAL	42
2.1.3 ORGANIGRAMA	42

2.1.4	CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL	43
	COLABORADORES POR SEXO/NIVEL 2013 AL 2014	43
	COLABORADORES POR NIVEL EDUCATIVO 2012-2014	43
	COLABORADORES POR TIEMPO DE PERMANENCIA	44
	COMPOSICIÓN DE LOS COLABORADORES	44
2.2	FOMENTANDO EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	44
	MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	45
	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	45
	HORAS HOMBRE DE CAPACITACIÓN 2013-2014	46
	INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN	46
	INVERSIÓN EN EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y PERSONAS CAPACITADAS 2012 -	
2014		46
	CAPACITACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL/SOCIAL DE LOS	
COLABORADORES		46
	FOMENTANDO EL MEJORAMIENTO CONTINUÓ DEL DESEMPEÑO	47
3	CAPITULO TERCERO	48
3.1	SITUACIÓN ACTUAL AREA DE INVERSIONES DE DINERS CLUB	48
3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.2.1	ENCUESTAS DE MEDICIÓN DE LA CONFIANZA COMO FACTOR DE	
ÉXITO EN EL EQUIPO DE TRABAJO		50
3.3	RESULTADOS DE ENCUESTAS DE LA CONFIANZA COMO FACTOR DE	
ÉXITO EN EL EQUIPO DE TRABAJO.		52
3.4	ENCUESTAS DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EMPLOYEE	
ENGAGEMENT DE AON HEWITT		53
3.5	RESULTADOS DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	54
4	CAPITULO CUARTO	59
4.1	PROPUESTA DE GESTIÓN BASADA EN LA CONFIANZA	59
4.2	PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL AREA DE	
INVERSIONES DE DINERS CLUB.		60
5	CONCLUSIONES	62

6	RECOMENDACIONES	63
7	BIBLIOGRAFÍA	64
8	ANEXOS	66

LISTADO DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 - ENFOQUES DEL LIDERAZGO CREATIVO DE ROBERT DILTS.....	27
GRÁFICO 2 - LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA	28
GRÁFICO 3 - ELEMENTOS DEL MENSAJE. ROBBINS Y JUDGE	33
GRÁFICO 4 - COMPOSICIÓN DEL CAPITAL DINERS CLUB	42
GRÁFICO 5 - ORGANIGRAMA DINERS CLUB	42
GRÁFICO 6 - COLABORADORES POR SEXO DINERS CLUB	43
GRÁFICO 7 - COLABORADORES POR NIVEL EDUCATIVO DINERS CLUB	43
GRÁFICO 8 - COLABORADORES POR TIEMPO DE PERMANENCIA DINERS CLUB	44
GRÁFICO 9 - MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DINERS CLUB	45
GRÁFICO 10 - CRECIMIENTO DEL PORTAFOLIO DEL ÁREA DE INVERSIONES DE DINERS CLUB.....	49
GRÁFICO 11 - CRECIMIENTO DE CLIENTES DEL ÁREA DE INVERSIONES DE DINERS CLUB	49
GRÁFICO 12 - RESULTADOS HISTÓRICOS CLIMA LABORAL	54
GRÁFICO 13 - PUNTACIÓN ENCUESTAS DE COMPROMISO 2013 ÁREA DE INVERSIONES	55
GRÁFICO 14 - DISTRIBUCIÓN DEL COMPROMISO ENTRE COLABORADORES ÁREA DE INVERSIONES 2013	56
GRÁFICO 15 - PUNTUACIÓN ENCUESTAS DE COMPROMISO 2014 ÁREA DE INVERSIONES	57
GRÁFICO 16- DISTRIBUCIÓN DEL COMPROMISO ENTRE COLABORADORES ÁREA DE INVERSIONES 2014	58
GRÁFICO 17 - PROPUESTA DILTS	60
GRÁFICO 18 - PROPUESTA COVEY	61

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1 - FUNCIONAMIENTO DE LA TARJETA DE CRÉDITO	67
ANEXO 2 - COMITÉS DEL DIRECTORIO DINERS CLUB	68
ANEXO 3 - COMPOSICIÓN DE LOS COLABORADORES DINERS CLUB	69
ANEXO 4 - HORAS HOMBRE DE CAPACITACIÓN 2013-2014 DINERS CLUB	70
ANEXO 5 - HORAS HOMBRE DE CAPACITACIÓN 2013-2014 DINERS CLUB	71

ANEXO 6 - FORMULARIO DE ENCUESTA EMPLOYEE ENGAGEMENT DE AON HEWITT	72
ANEXO 7 - TABULACIÓN ENCUESTA 2013 EMPLOYEE ENGAGEMENT DE AON HEWITT	73
ANEXO 8 - TABULACIÓN ENCUESTA 2014 EMPLOYEE ENGAGEMENT DE AON HEWITT	74

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, independientemente a la industria que pertenezca, un equipo de trabajo está sometido a presiones de diversa índole para alcanzar sus objetivos. La reducción de los mercados naturales de consumidores, la competencia externa e interna, entre otras causas, afecta las relaciones laborales disminuyendo la productividad de las personas.

Este trabajo pretende determinar la relación y la importancia que tiene la confianza en la creación de un ambiente de trabajo y su incidencia en el éxito del equipo e ejecutivos en el área de negocios de Inversiones de Diners Club Quito. Se plantea una herramienta de gestión fundamentada en las investigaciones realizadas por Robert Dilts, en su libro “Liderazgo Creativo PNL”; Stephen Covey en su obra “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” y la teoría motivacional de Daniel Pink.

El capítulo uno pondera la importancia de la confianza en las relaciones entre las personas, cómo se construyen y afianzan estos vínculos y su incidencia en el bienestar de los clientes internos, el desempeño y la productividad. Con estos insumos se analiza las implicaciones en el clima laboral, el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo como factores primordiales del éxito en un enfoque de alta eficiencia.

En el capítulo segundo se detallan aspectos relativos a la historia de la empresa, su estructura y las características de la gestión del talento humano.

El capítulo tercero incorpora la investigación y los resultados de las encuestas referentes a la confianza y al clima laboral realizadas en el área de inversiones por AON Hewitt Employee Engagement. También se exponen los resultados cuantitativos del área, su crecimiento en el monto de inversiones administrado y el número de clientes.

En el cuarto capítulo se presentará una propuesta de una herramienta que favorezca la consolidación de la confianza en los miembros del equipo de inversiones de Diners Club, cuya implementación se la realizará a través de talleres de trabajo; donde los ejecutivos de inversiones generen sus propias visiones y

misiones de vida y que éstas sean alineadas con los objetivos empresariales en un ambiente de lealtad y compromiso.

En su libro *Comportamiento Organizacional* de Robbins y Judge, mencionan lo importante que es lograr en las empresas un mayor enfoque en las personas: “Aunque hace mucho que los gerentes en activo entendieron la importancia que tiene la capacidad interpersonal para la eficacia administrativa, las escuelas de negocios se han tardado más en captar el mensaje. Hasta finales de la década de 1980, la currícula de las escuelas de negocios hace énfasis en los aspectos técnicos de la administración, y centran su interés en la economía, contabilidad, finanzas y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las actitudes de las personas reciben atención mínima en relación con los aspectos técnicos de la administración.

Sin embargo, en las dos últimas décadas las facultades de administración se han percatado de la importancia que reviste la comprensión del comportamiento humano en la determinación de la eficacia de un administrador y, agregan a la currícula cursos sobre la habilidad interpersonal.

Como dijo recientemente el director de liderazgo en la Sloan School of Management del MIT, “Los estudiantes de MBA necesitarían sus capacidades técnicas y cuantitativas durante los dos primeros años después de egresar de la escuela. Sin embargo, pronto la habilidad para el liderazgo y la comunicación serían la clave para diferenciar a los gerentes cuyas carreras en realidad irían en ascenso” (A.Judge 2009, 9)

Para este trabajo, se le considera a la confianza como un puente que integra a todo el equipo de ejecutivos de negocios permitiéndoles ser más eficientes en su trabajo.

En un ambiente de confianza mejora la comunicación interna y el clima laboral ayudando así a aumentar la productividad del equipo y llegar al éxito en sus funciones.

En un ambiente de confianza los miembros de un equipo logran expresar sus pensamientos y sus sentimientos para definir su forma de actuar.

El pensamiento de cada miembro de un equipo responde a los distintos modelos mentales que fueron desarrollándose a lo largo de su vida, creando paradigmas en base a percepciones, creencias y valores recogidos durante años de relaciones personales y con su entorno.

Moldear caracteres diferentes y alinearlos a una cultura organizacional definida, requerirá de mayores esfuerzos de liderazgo.

Es importante que los miembros de un equipo sientan que la ejecución de las tareas encomendadas produce bienestar para ellos y sus familias y que la forma adecuada de actuar, alineada a los objetivos empresariales generarán los resultados esperados.

Las acciones que se den para lograr estos objetivos deben ser lideradas directamente por los administradores del área involucrada cuyas funciones básicas “en la actualidad, se han resumido en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.” (A.Judge 2009, 7)

El estudio del comportamiento organizacional en una empresa es la base para la creación de nuevas vías que permiten obtener los resultados requeridos:

“Los administradores necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trato con la gente si es que han de alcanzar la eficacia en su trabajo. El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia. De manera específica, el CO se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfacción del empleado con su trabajo. (A.Judge 2009, 7)

Para crear un ambiente de trabajo estable es importante construir relaciones personales sólidas que mientras más fuertes sean estas se logrará un grupo con mayor cohesión y motivación.

Generalmente las acciones humanas dependen de un trabajo en grupo en cualquier actividad laboral, un obrero, un ejecutivo, un maestro, un estudiante, un entrenador deportivo se relaciona con los miembros de su equipo; en la familia, se busca un objetivo común de bienestar y progreso. El compartir el tiempo y las capacidades posibilita el logro de los resultados esperados.

CAPITULO PRIMERO

1.1 MARCO TEÓRICO.

Conforme se establece el plan de esta tesis, esta investigación pretende determinar la relación entre la confianza de quienes laboran en el área de ventas de inversiones de Diners Club y el conjunto de actitudes, de acciones, inciden en la mejora de la comunicación, el clima organizacional y el éxito en la gestión del equipo de trabajo.

En este capítulo se aborda los conceptos principales de esta investigación y su aplicación en un equipo de trabajo.

1.2 CONFIANZA

El significado de confianza en el diccionario de la lengua española es el siguiente:

1. f. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo.
2. f. Seguridad que alguien tiene en sí mismo.
3. f. Presunción y vana opinión de sí mismo.
4. f. Ánimo, aliento, vigor para obrar.

La confianza si bien se siente o se expresa en tiempo presente, es una presunción de que algo pase en el futuro. Por lo cual ciertas cosas deben suceder para que se genere esa relación confianza / confiable.

“ “Un activo intangible de la empresa, un capital social, un lubricante que reduce los costes de transacción, una externalidad” (Brisebois 2000, 3). “Es un proceso dinámico de compromiso interpersonal que culmina en una relación que surge entre ambas personas” (Brisebois 2000, 14)

“Expectativa que surge en un grupo o comunidad de comportamiento normal, íntegro y cooperativo, basado en normas compartidas por sus miembros” (Alcántara. 2000, 62)

“Es una forma de racionalidad que amplía las posibilidades de beneficios totales de los participantes” (Alcántara. 2000, 62)

“Es un mecanismo de reducción de la complejidad, que tiene una relación específica con los medios de comunicación simbólicamente generalizados y que adquiere características particulares según se trate de un sistema interaccional, de una organización o de la sociedad, el ámbito en el cual se despliegue” (Alcántara. 2000, 63)

“Sentimiento de pertenencia que cualquier persona desarrolla para integrarse en un determinado colectivo” (Alcántara. 2000, 63).”

La confianza dentro de un equipo de trabajo, reduce la incertidumbre eliminando prejuicios y suposiciones generando un clima laboral beneficioso para todos quienes conforman el grupo.

Cuando se trabaja en un clima de confianza, todo prospera, dice Roger Meade, director ejecutivo de Scitor Corporation, en el libro “De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas” (Kriegel 1996, 213), es que desde la construcción de confianza a través de la honestidad, integridad y franqueza usando una buena comunicación, respaldando lo dicho con hechos, se puede generar actitudes que mejoren las relaciones interpersonales y el clima laboral.

La generación de confianza, es un proceso a lo largo del cual se deben desarrollar relaciones interpersonales que vayan convirtiendo a los miembros de un equipo en personas confiables. Un grupo debe conocerse para comunicarse de una manera efectiva. Según Maxwell (Maxwell 2007, 11-43) actitudes como el respeto, compartir experiencias, ser recíproco y sentir satisfacción al trabajar en equipo, generan el camino para la generación de un ambiente de trabajo adecuado para trabajar en confianza.

- **RESPECTO**

Cuando se trata de relaciones personales todo empieza con el respeto, con el deseo de considerar valiosos a los demás. Les Giblin, al escribir sobre las relaciones humanas dijo: “No puedes hacer que el otro se sienta importante en tu presencia si secretamente piensas que es un don nadie”.

La clave del respeto es mostrárselo a los demás (incluso antes de que hayan hecho algo para merecerlo) sencillamente porque son seres humanos. Pero al mismo tiempo, se debe procurar el de ellos.

- **EXPERIENCIAS COMPARTIDAS**

El respeto puede poner el cimiento para unas buenas relaciones personales, pero por sí solo no basta. No se puede tener relaciones personales con alguien que no se conoce. Se requiere haber compartido experiencias durante un tiempo. Por ejemplo, a Brian Billick, entrenador de fútbol americano, le preguntaron, después de ganar un campeonato, qué probabilidades tenía el equipo de ganar otro. Él contestó que sería muy difícil. ¿Por qué? Porque aproximadamente un 30% del equipo cambia cada año. Los jugadores nuevos no tienen las experiencias compartidas que son necesarias para triunfar.

- **RECIPROCIDAD**

Las relaciones unipersonales no duran. Si una persona siempre da y la otra siempre recibe, esa relación finalmente se desintegrará. Esto es cierto también para los vínculos que se dan en el equipo, para mejorarlos debe haber un “toma y dame” de modo que todos se beneficien a la par. Es conveniente preguntar a los compañeros, colegas y amigos acerca de sus esperanzas, deseos y objetivos; brindar a las personas la atención completa, interesarse de manera sincera en su bienestar.

- **PLACER MUTUO**

Cuando las relaciones personales crecen y empiezan a afirmarse, las personas involucradas comienzan a disfrutarse mutuamente. El simple hecho de estar juntas puede convertir tareas desagradables en experiencias positivas.

John Maxwell en su libro *El ABC de las Relaciones*, cita a Geroge Kienzle y Eduard Dare autores de *Climbing the Executive Ladder* (Cómo subir por la escalera ejecutiva): “Pocas cosas te pagarán mejores dividendos que el tiempo y esfuerzo que dedicas a entender a la gente. Casi nada añadirá más a tu estatura como profesional y como persona. Nada te dará mayor satisfacción o más felicidad”.

Un gerente que maneje eficientemente las relaciones personales seguramente tendrá más éxito personal y colectivamente comparado con otro que no lo haga.

Para que las relaciones personales se desarrollen en el tiempo es necesario entender a los demás y tener una influencia positiva en el grupo desarrollando las capacidades de liderazgo y comunicación.

Para Maxwell existen varias razones que impiden la comunicación eficiente:

Temor

Se produce cuando las personas no se entienden y la desconfianza surge, se trata de superar el miedo que es una barrera cada vez más infranqueable que se alimenta de ambos lados del problema.

Egocentrismo

Es natural que una persona busque primero satisfacer sus intereses o necesidades, esta forma de actuar debe ser controlada al pensar y actuar desde la perspectiva del otro, existe una cita que ejemplifica las prioridades que deben primar en el trato con los demás:

La palabra menos importante: yo

La palabra más importante: nosotros

Las dos palabras más importantes: muchas gracias

Las tres palabras más importantes: todo queda perdonado

Las cuatro palabras más importantes: ¿Cuál es tu opinión?

Las cinco palabras más importantes: Has hecho un buen trabajo

Incapacidad para valorar las diferencias y reconocer las similitudes

Otro problema que se debe sortear es la resistencia a aceptar distintos puntos de vista y reconocer que juntos se puede potenciarlos y sacar provecho como equipo. El aliento que se da debe ser sincero y partir de la seguridad que el motivador tiene respecto a las fortalezas del motivado.

En este proceso de manejo de relaciones personales el manejo de la motivación es básico en la generación de confianza. John C. Maxwell a esta seguridad la llame fe y le da cuatro atributos en las personas:

La mayoría de personas no tiene fe en sí mismas

La mayoría de las personas no esperan que nada bueno les pase, por el contrario se creen propensas a equivocaciones y errores. Aunque las dificultades pocas veces las derrotan y normalmente son capaces de cumplir objetivos importantes, fácilmente se dan por vencidas antes de realizar el intento.

La mayoría de personas no tiene a alguien que les tenga fe

Vivimos en una época en que la urgencia de conseguir una vida cómoda hace que las personas se envuelvan en una corteza de individualidad que termina aislándolas de los demás dejando a la comunidad cada vez más como una cosa del pasado.

La mayoría de las personas saben cuándo alguien tiene fe en ellas

Si una persona cree genuinamente en alguien, ese hecho es suficiente para que ese alguien sea capaz de cambiar su vida. El texto dice: “Recuerda siempre que tu objetivo no es conseguir que la gente piense mejor de ti. Sino lograr que ellos piensen mejor de sí mismos. Ten fe en ellos y empezarán a compartirla”

La mayoría de las personas hará casi cualquier cosa para vivir a la altura de la fe que otro depositó en ellas

Cuando se actúa con confianza o fe con las personas del equipo, ellos lograrán generar las condiciones en las que logren triunfar, si se transmite la creencia en alcanzarán altos estándares, las respuestas de las personas serán igualmente de alto nivel.

Es importante empezar a aprender a creer en las personas, para esto John C. Maxwell sugiere:

- Cree en ellos antes que triunfen
- Enfatiza sus puntos fuertes
- Creer en las personas antes de que ellas demuestren su valía es la clave para motivarlas a alcanzar su potencial
- Compila sus triunfos pasados
- Infunde confianza cuando fracasan

- Experimenta algunas victorias con ellos
- Visualiza el triunfo futuro de ellos
- Espera un nuevo nivel de vida

1.3 CLIMA LABORAL

El clima laboral ha sido tratado como un tema importante en las empresas y se ha intensificado las investigaciones en los últimos años. Es común escuchar que el principal activo de una empresa es el recurso humano, por eso el lugar donde se desarrolla la actividad, la interacción entre las personas y las sinergias que se forman son medidas periódicamente para generar un clima laboral que beneficie a los miembros de un equipo de trabajo.

Según Hall (1996,) clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo. **Gibson** y colaboradores (1984, 115), conceptualizan clima organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral. Sobre esta base, el clima está conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y procesos. (Falcón Soliz 2005)

Lograr que en una organización el clima laboral sea considerado por sus miembros como un instrumento que apoya su desarrollo profesional permitiéndoles ser más eficientes en sus actividades es una de los mayores retos en las empresas actuales que buscan sobresalir en su industria.

Empresas exitosas en el mundo como Google, Facebook o Microsoft, han adoptado un sistema para conseguir un clima laboral que mantenga a sus empleados motivados y generando al máximo productos y servicios nuevos e innovadores.

GOOGLE por ejemplo define así su cultura: “Es realmente la gente, la que hace a Google ser el tipo de empresa que es. Contratamos a personas inteligentes y

decididas, favorecemos la capacidad sobre la experiencia. Aunque los Googlers (empleados de Google) comparten objetivos y visiones comunes para la empresa, tienen distintas profesiones y hablan docenas de idiomas diferentes, reflejando a la audiencia global a la que servimos..

Nos esforzamos por mantenernos como una cultura abierta, a menudo nos asociamos con nuevas empresas (*startup*), en nuestra empresa todos los funcionarios contribuyen y se sienten cómodos compartiendo sus ideas y opiniones, los Googlers hacen preguntas directamente a Larry, Sergey (Larry Page, Sergey Brin, fundadores de Google) y otros ejecutivos sobre cualquier asunto de la compañía.” (Google 2016)

El esfuerzo que hacen empresas de este nivel para crear espacios laborales diferentes y nuevos canales de comunicación aplanan los niveles jerárquicos tradicionales, permiten crear ambientes de confianza y bienestar donde el empleado desarrolla su trabajo con altos estándares de calidad y eficiencia.

Seguramente el modelo Google tendrá muchos puntos débiles pero demuestra que nuevas formas de administrar personal con culturas corporativas diferentes es posible.

El clima es el resultado de muchos factores y acciones de todos quienes pertenecen a un grupo de trabajo, un departamento, área o empresa. Los valores, las actitudes y la satisfacción de la gente en sus puestos de trabajo marcan la diferencia entre empresas con buen o mal clima laboral.

Es importante que el grupo de trabajo esté conformado por personas que tengan similares valores o fortalezas para así manejar un mensaje uniforme y que haya alineación a los valores dominantes de la organización, esto apoyará el buen ambiente laboral en el equipo y generará confianza al tener personas que tienen objetivos y comportamientos comunes a los de empresa.

Es probable que el desempeño y la satisfacción de un empleado sean mayores si sus valores se ajustan a los de la organización.

Por ejemplo, la persona que le da alta importancia a la imaginación, la independencia y la libertad, probablemente se sienta incómoda en una organización que busca empleados más estables y conformes lo que perjudicaría el desarrollo de un adecuado clima organizacional.

La medición y mantenimiento de un adecuado clima organizacional es muy importante para las empresas que buscan lograr altos niveles de eficiencia y que creen que el talento humano es la base para lograr sus objetivos.

En el mercado existen algunas empresas y modelos de medición del clima. Las más comunes en el país son: *Great Place to Work* y la encuesta *Employee Engagement* de AON Hewitt.

“Great Place to Work® empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York le pidió a Robert Levering y a Milton Moskowitz, dos periodistas comerciales, que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in America* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). Aceptaron, a pesar de ser escépticos de encontrar 100 compañías que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy.

Lo que descubrieron los sorprendió: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

Después de la publicación del libro en 1984, Robert se propuso explorar este fenómeno a mayor detalle. Investigó a los excelentes lugares de trabajo para entender lo que los hacía buenos y escribió en 1988: *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?).

Estas ideas condujeron a la creación de Great Place to Work®. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo. En 1997, Fortune (Estados Unidos) y Exame (Brasil) se asociaron con Great Place to Work® por su capacidad de investigación, esto con el objetivo de producir la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar; basados en el Great Place to Work Trust Index© como herramienta principal para conocer la percepción de los colaboradores. Desde entonces, la lista ha sido un éxito y una publicación muy esperada cada año.” (Great 2016)

- **¿QUÉ ES GREAT PLACE TO WORK®? LA VISIÓN DEL EMPLEADO**

Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la CONFIANZA.

Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- CONFÍAN en las personas para las que trabajan.
- Sienten ORGULLO por lo que hacen.
- DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la *credibilidad* con los jefes, el *respeto* con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de *orgullo* respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

- **¿QUÉ ES GREAT PLACE TO WORK®? LA VISIÓN DEL LÍDER**

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde se prioriza:

- Lograr los objetivos de la organización.
- Donde las personas dan lo mejor de sí.
- Trabajan como equipo / familia todo en un ambiente de confianza.

Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización *inspirando, comunicando y escuchando*. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos

como equipo/ familia al *contratar, compartir y celebrar*.

Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando desde Great Place to Work® en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los empleados, es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas las organizaciones, pero a todo tipo de demografías respecto de sus empleados.

1.3..1 ¿Cómo se mide la confianza?

Observamos a la CONFIANZA a través de dos ejes de análisis. Investigamos la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index©.

Esta encuesta mide con precisión los comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas.” (Great 2016)

1.3..2 AON Hewitt Employee engagement

Aon Hewitt es una empresa con más de 30 años de experiencia en investigación del recurso humano, pasando de encuestas de capacitación a encuestas de compromiso, brindando a las empresas herramientas para influir en el comportamiento de sus colaboradores mejorando así los resultados organizacionales.

Aon Hewitt trabaja con empresas de todos los tamaños, desde grandes corporaciones globales que requieren programas muy personalizados hasta pequeñas empresas que requieren programas más estandarizados y de fácil y rápidos resultados.

¿Cómo los objetivos de negocio y la capacidad de llegar a ellos están influenciados por la cultura en su organización? ¿Cuánto necesita para intervenir positivamente en esta relación? Los líderes de algunas de las principales empresas del mundo se han dado cuenta de la relación que existe entre el talento, el talento *comprometido* y los resultados empresariales positivos.

Muchas organizaciones, que tratan de seguir este ejemplo, tienen dificultades para conectar sus estrategias para lograr empleados *comprometidos* con sus estrategias de negocio. Manejar fuerzas laborales a nivel mundial, la constante evolución de la tecnología y los cambios demográficos son las consideraciones más importantes en estos días por lo que esta tarea es una situación que no es fácil de atravesar. Entonces la pregunta es: "¿cómo se crea esta cultura del *compromiso* y cómo hace que el *compromiso* se dé?"

El informe global de tendencias de compromiso de los empleados de Aon Hewitt del 2015, ofrece un extenso examen global de estas tendencias. Explica las conductas que motivan el compromiso de los top empleados y describe los elementos necesarios para crear un entorno que facilite el éxito y la sostenibilidad. (AON 2015)

1.4 ÉXITO

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua española el éxito es “el resultado feliz de un negocio, actuación, la buena aceptación que tienen algo o alguien”.

Existen diferentes percepciones del éxito, para algunos el éxito radica en la cantidad de cifras que se tiene en la cuenta del banco. Para otros, el éxito es culminar una competencia en los primeros lugares o salir victorioso de una contienda deportiva. De manera general existen varias definiciones del éxito; así como puntos de vista para definirlo. Para efectos de este trabajo de investigación se tomará como base la definición de la RAE.

En términos coloquiales el éxito es alcanzar lo que se ha propuesto. Tanto para las personas como para las organizaciones, ser exitosos implica el tener definido un fin y realizar todo lo necesario para alcanzarlo.

1.5 LIDERAZGO

En un mundo en que el cambio es la manera habitual de actuar y de subsistir y quien se adapte mejor y más rápido a ellos será quien obtenga mayores beneficios, tener habilidades de liderazgo constituye una importante capacidad a usarse tanto en el ámbito profesional como personal.

Tomar el control de nuestras vidas, las de nuestra familia, organizaciones y sociedades requieren del liderazgo eficaz de personas que garanticen la consecución de nuestras metas y objetivos individuales y colectivos.

Es común la pregunta sobre si un líder nace o se hace y para las dos respuestas existen defensores y atacantes, la mayoría de literatura se basa en señalar las características que tiene un buen líder que al ser muy generales y acotadas a negocios específicos, en culturas diferentes o entornos distintos a los que se desarrollan las actividades de líder en formación. No aportan en todos los ámbitos por igual y pueden ser buenas prácticas en unos casos y destructoras en otros.

Cualquier acción que se pretenda ejecutar en un equipo de trabajo requiere un líder que encamine a los miembros a conseguir el objetivo. En este trabajo se quiere determinar que la confianza es el hilo conductor de este camino por lo que se requiere un liderazgo que apuntale las relaciones personales en base al conocimiento de los motivadores máximos de cada miembro del equipo: que quieren conseguir en su vida y que están dispuestos a hacer para obtenerlos.

Para Robert Dilts, autor, formador y consultor en el campo de programación neurolingüística, ha escrito de más de una docena de libros sobre el tema, ha participado en programas de liderazgo innovador en corporaciones de nivel mundial como el Grupo Fiat, Ferrocarriles del Estado de Italia, IBM Europa, entre otras, en su libro Liderazgo creativo PNL, (Robert Dilts 1998, 16-35) explica el “cómo” del Liderazgo eficaz empezando diferenciando entre: un líder, el liderazgo y liderar. El líder puede responder a una posición jerárquica que puede o no tener capacidades de liderazgo y no ser capaz de liderar.

Liderazgo es el acto de utilizar sus habilidades y sus capacidades para influir en otras personas, las mismas que no necesariamente son líderes formales.

Liderar, es la unión de ser un líder formal en una posición jerárquica y de ejercer liderazgo influyendo en la motivación de otras personas para conseguir un objetivo o un fin determinado.

En el texto se brinda una definición Gilles Pajou de liderar: “Liderar es crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”

Para crear “un mundo a las que las personas deseen pertenecer” debemos enfocarnos según Dilts en tres enfoques de liderazgo, uno amplio llamado *meta*

liderazgo que vincula a los miembros de un equipo con el entorno a través de la visión del líder, generando energía “creando seguidores entusiastas”. Este nivel trata la misión propia del líder en la vida, como esta se desarrolla en el sistema, país o mundo al que se pertenece, como influye en los otros miembros y cómo aporta al objetivo o visión del líder.

En un nivel organizacional se desarrolla el *macro liderazgo* en este campo el líder encuentra caminos que conduzcan a una empresa al éxito y en ese andar se crea la cultura organizacional en la que trabajan de manera comprometida sus miembros. En este nivel, más tangible el líder desde su cargo formal, pone en práctica sus ideas en la empresa, desarrolla estrategias en conjunto con sus seguidores colaboradores en busca de un objetivo concreto.

El tercer enfoque es individual y se basa en el estilo del liderazgo llamado *micro liderazgo* y busca crear un ambiente de trabajo eficaz donde pueda influir en los miembros y hacer que las cosas pasen enfocadas en el cumplimiento de metas y objetivos. Parte de que el líder elija adecuadamente su estilo de liderazgo, que utilice sus habilidades y competencias para influir en su equipo de trabajo en el cumplimiento de metas, mientras se mantiene un clima laboral adecuado para el desarrollo de estas actividades.

A continuación se presenta un gráfico explicativo de lo dicho:

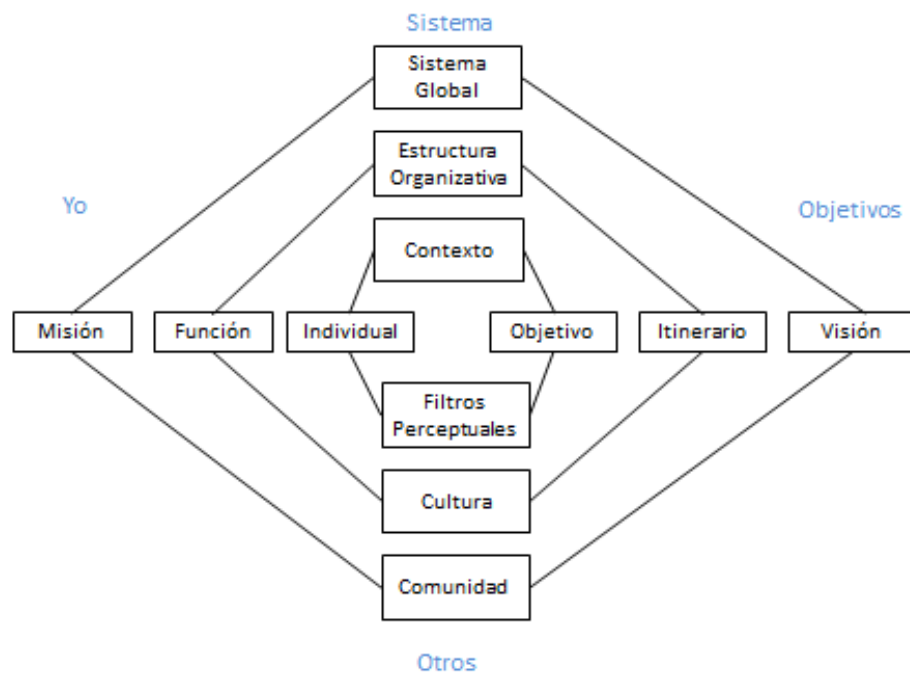


Gráfico 1 - Enfoques del Liderazgo Creativo de Robert Dilts

. Una vez lograda la motivación individual en los miembros del equipo es preciso determinar un camino referencial para lograr sus objetivos declarados y así alcanzar el éxito personal.

De la literatura existente y que nos permite diagramar un camino al éxito como fin personal, encontramos a Stephen Covey autor de “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, (Covey Stephen 2011, 2011) considerado por la revista Times como uno de los 25 estadounidenses más influyentes fue catedrático en Brigham Young University antes de dedicarse a escribir sus libros, ofrecer servicios profesionales y seminarios de formación para la gestión de negocios, herramientas para aumentar la productividad para personas y empresas. Tiene más de 20 millones de libros vendidos traducidos a 38 idiomas y la obra “Los 7 hábitos” es considerada como la ‘biblia’ de los empresarios.

Este libro nos servirá de guía para desarrollar un camino personal confiable y probado entre los miembros del equipo para alcanzar sus objetivos y metas, se escoge este libro como base por su facilidad de lectura entre los miembros del equipo

y por su aporte didáctico a la ejemplificación del éxito personal y laboral en una persona.

1.6 LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

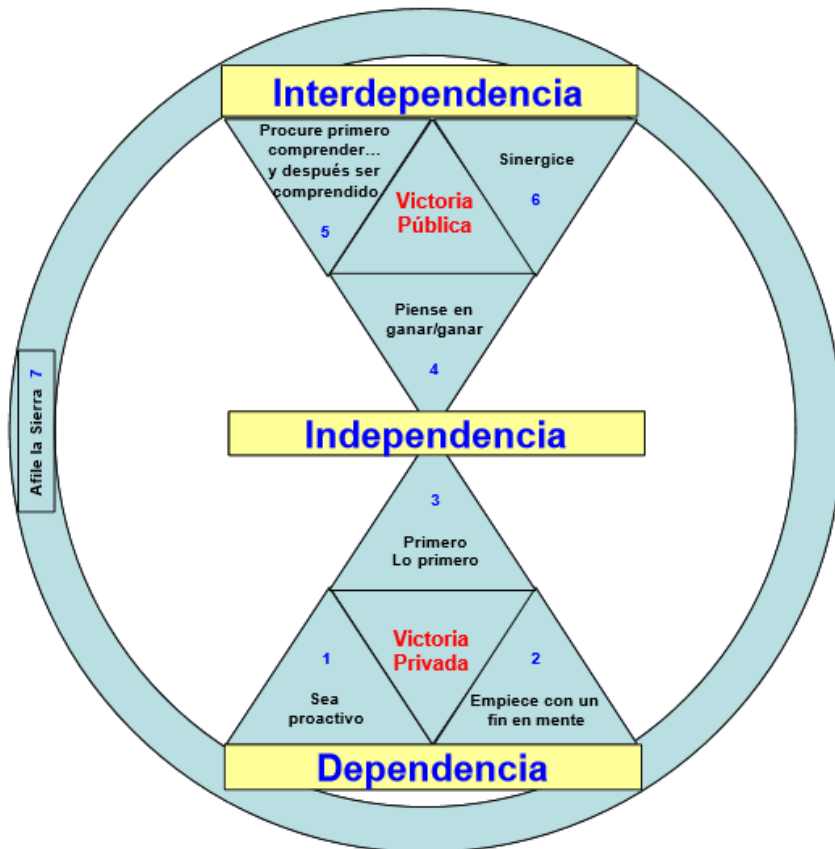


Gráfico 2 - Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Los tres primeros hábitos tratan del auto-dominio. Es decir, están orientados a lograr el fortalecimiento de la personalidad (individual) para obtener la independencia.

Los siguientes tres hábitos tratan de las relaciones con los demás, trabajo en equipo, cooperación y comunicaciones; están orientados a lograr la interdependencia.

Finalmente, séptimo hábito, se refiere a la renovación continua, que implica el fortalecimiento y entendimiento más profundo de los seis hábitos anteriores.

Primer hábito – Ser Proactivo

Ser proactivo significa tomar la responsabilidad por su propia vida. También implica ejercitar la habilidad de seleccionar la respuesta ante cualquier estímulo. Sin esperar que alguien indique que se debe hacer. En palabras de Covey ser proactivo es “actuar en lugar de que otros actúen sobre nosotros”.

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo, o tener siempre la razón, o ser siempre el que habla primero o habla más. Significa reconocer la responsabilidad de hacer y poner lo mejor para que las cosas sucedan.

Segundo hábito – Empezar con el fin en mente

Consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Significa comenzar con una clara comprensión del destino. Se puede ser muy eficiente, pero solo se puede ser verdaderamente efectivo cuando se inicia con un fin en mente.

El hábito de empezar con un fin en mente se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay primero una creación mental, y luego una creación física. Si se comprende este principio y se aceptan ambas creaciones, se amplía el círculo de influencia.

Este hábito se basa en principios de liderazgo personal, por lo cual el liderazgo es la primera creación, y la administración es la segunda creación. “Liderazgo no es administración. El liderazgo aborda el límite superior, determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto; en cambio la administración se centra en el límite inferior y busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito. La metamorfosis que tiene lugar en todas las industrias y profesiones requiere liderazgo primero y administración después”. (Covey Stephen 2011, 136)

Tercer Hábito – Establecer prioridades “Primero lo Primero”

El tercer hábito es el fruto personal, la realización práctica del primero y el segundo. El tercer hábito es la segunda creación, es la creación física. Es la realización, la actualización, la aparición natural del primero y segundo hábito. Es

el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios. Es la puesta en práctica incesante, momento a momento.

El primero y segundo hábitos son absolutamente esenciales y prerequisites del tercero. Uno no puede pasar a centrarse en principios sin tomar primero conciencia de su propia naturaleza proactiva y desarrollarla. Practicando una autoadministración efectiva se vive el tercer hábito. Covey acota: “administra desde la izquierda; lidera desde la derecha”. El grado en que se ha desarrollado la voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por la integridad personal.

En el tercer hábito se abordan muchas de las cuestiones concernientes al campo de la administración de la vida y el tiempo. Es por eso que se debe organizar y ejecutar según prioridades. Tal importancia ha cobrado este hábito que Covey le dedicó el título de su tercer libro, “Primero lo Primero”.

Cuarto Hábito – Pensar en “Ganar – Ganar”

Se debe poner especial atención en producir una excelencia personal y organizacional de un modo enteramente diferente, creando un sistema de información y recompensa que refuercen el valor de la cooperación. Si se pasa de la independencia a la interdependencia se avanza a un rol de liderazgo, y el hábito de liderazgo interpersonal efectivo es pensar en ganar/ganar. Este forma uno de los paradigmas de la interacción humana, los cuales son:

- Ganar/ganar
- Perder/perder
- Ganar/perder
- Perder/ganar
- Ganar/ganar o no hay trato

Quinto hábito – Primero comprender y luego ser comprendido

Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. El ser humano ha aprendido a leer, escribir, hablar, pero no a escuchar. Lo común es que nos comprendan, pues solo escuchamos para responder, y utilizamos un paradigma autobiográfico. Es por eso que se debe utilizar la escucha empática, la cual quiere decir escuchar con la intención de comprender emocional e

intelectualmente, no necesariamente estando de acuerdo con la otra persona. La escucha empática es un depósito en la cuenta bancaria emocional. Este principio es aplicado en diferentes campos, tales como: la medicina, en las ventas, en el campo del derecho, en el diseño de productos, etc. Si se empieza por juzgar nunca se podrá comprender. Todos los consejos bien intencionados del mundo no representan nada si no empiezan por afrontar el problema real. Es por eso que se debe dejar a un lado la autobiografía y tratar de comprender. Puede ser que al principio lleve tiempo, pero después lo ahorrará.

El quinto hábito es el primer paso del proceso ganar/ganar, este es sumamente poderoso ya que se encuentra en el centro del círculo de influencia.

Sexto hábito – Sinergia

La sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo y el cambio. Este hábito posibilita la creación de un clima adecuado, respetuoso, abierto y confiado. Como resultado se crean nuevas metas compartidas, y la totalidad de la empresa asciende de nivel.

Séptimo hábito – Afilan la Sierra

Es necesario tomarse un tiempo para descansar. Eso promueve el ser proactivos y hacer que la capacidad personal se convierta en una segunda naturaleza, en una especie de adicción sana; y como se encuentra en el plano de influencia, la responsabilidad es propia. Para ser efectivos se debe dedicar tiempo a afilar la sierra en las cuatro dimensiones.

Dimensión Física.- Consiste en cuidar efectivamente de nuestro cuerpo físico (alimentación, descanso, ejercicios correctos). Se requiere atender la resistencia, la flexibilidad y la fuerza.

Dimensión Espiritual.- Proporciona liderazgo a nuestra propia vida, se relaciona con el segundo hábito. Es nuestro, un área privada de la vida de mucha importancia.

Dimensión Mental.- Proviene de la educación formal. La desarrollamos mediante el leer, escribir, organizar y planificar.

Dimensión Social/Emocional.- Enfoca a los hábitos cuarto, quinto y sexto centrados en los principios de liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.

El autor también ha desarrollado un hábito adicional, que se resume en otro de sus libros llamado: “El octavo hábito”. En este hábito nos da la receta para inspirar a otros seres humanos a ser como nosotros. Es decir, difundir los hábitos dominados en su libro anterior y generar una reacción en cadena de positivismo enfocado a alcanzar el éxito.

1.7 COMUNICACIÓN

Si se quiere desarrollar un clima laboral adecuado, teniendo a la confianza como factor inicial del proceso, se debe tener un alto nivel de comunicación. La comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo es sin duda un elemento clave en el camino para lograr la eficiencia en sus labores. El manejo correcto del proceso de comunicación se hace con el *emisor* adecuado, que logra *codificar* de una forma entendible para un *perceptor* un *mensaje*. Este mensaje debe ser enviado por un *canal* apropiado para que sea fácilmente *decodificado* y cumpla su objetivo. Para asegurar que esto pase es necesario que las barreras de comunicación o *ruido* que distorsionan el mensaje hayan sido eliminadas a través de una *retroalimentación* adecuada con los receptores.

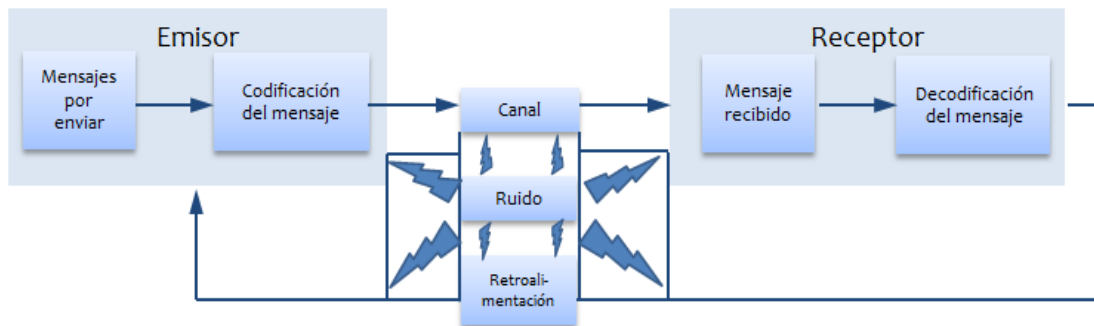


Gráfico 3 - Elementos del Mensaje. Robbins y Judge

Para W.G. Scott y T.R.Mitchell, la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización control, motivación, expresión emocional e información.

Para Robbins y Judge, la comunicación ayuda a controlar el comportamientos de los colaboradores de una empresa, aclara los lineamientos del manejo de información y la jerarquía que debe usarse en su enunciado. Por ejemplo, cualquier noticia o cuestionamiento que un empleado tenga pendiente debe ser comunicado primero a su jefe inmediato y este escalar según la jerarquía establecida en la empresa por el tipo de problema que sea, así la comunicación desempeña también una función de control. Existe también una comunicación informal en los equipos de trabajo de una empresa que también influye y ejerce control, en estos casos la presión de un grupo frente a algún miembro que produce más que el promedio envía el mensaje equivocado el que controla y limita la acción del grupo. Esta comunicación informal se elimina generando canales permanentes que garanticen la fluidez de la información en el grupo.

Los empleados que manejen mucha información correctamente comunicada estarán más motivados que los que no la reciben. La comunicación les da claridad a cerca de sus labores, de cómo las están haciendo y lo que pueden hacer para que su desempeño mejore si es el caso.

La comunicación adecuada y a tiempo de sus metas y objetivos, la retroalimentación del estado en que se encuentran y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. “Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La

comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones” (A.Judge 2009, 360)

La comunicación adecuada en una empresa elimina la incertidumbre entre los funcionarios, elimina el estrés, aumenta la satisfacción, mejora el clima laboral y la confianza de los empleados. Evitar las distorsiones y ambigüedades en los mensajes aclara las instrucciones y objetivos mejorando la efectividad del equipo.

1.8 MOTIVACIÓN

Uno de los desafíos más demandantes que tienen los actualmente los líderes, es lograr un alto grado de motivación en sus colegas y colaboradores. Un anhelo importante de cualquier directivo es tener una fuerza laboral motivada y orientada a alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando una organización cuenta con trabajadores y directivos motivados, es más fácil llegar a acuerdos y establecer parámetros de excelencia que permitan incrementar el valor de una organización.

La motivación de los miembros de una organización ha sido estudiada por varias décadas. Uno de los más prominentes investigadores de la motivación es el estadounidense Abraham Maslow, quien propone la teoría de la satisfacción de necesidades, asociada a una jerarquía denominada la “Pirámide de Maslow”. Con

los avances de la neurociencia en la última década, se realizan estudios para determinar lo que realmente motiva a los seres humanos. Uno de los investigadores que ha tenido mayor repercusión es el estadounidense Daniel Pink, cuyos artículos han sido publicados por el New York Times, Harvard Business Review ha realizado análisis de tendencias en cadenas noticiosas como: CNN, CNBC, ABC, NPR y otras redes en los EE.UU. y en el mundo. Brinda conferencias a corporaciones, asociaciones y universidades de todo el mundo sobre la transformación económica y clima organizacional. De acuerdo a este investigador existen factores específicos que determinan el grado de motivación de las personas. Así lo ha mencionado en una de sus charlas obtenidas de www.ted.com.

Pink hace referencia al problema de la vela creado en 1945 por un psicólogo llamado Karl Duncker. Karl Duncker crea este experimento que se usa en la ciencia del comportamiento. El experimento funciona de la siguiente manera: se entrega una vela, algunas tachuelas y algunos fósforos y se da la siguiente instrucción, "Su trabajo es fijar la vela a la pared de forma que la cera no gotee en la mesa".

Otro investigador llamado Sam Gluckberg, de la Universidad de Princeton utilizó el problema de la vela para demostrar el poder de los incentivos. Tomó un grupo de individuos y les dividió en dos sub-grupos. Al primer grupo le dio las instrucciones para resolver el problema y les indicó que se medirá el tiempo para establecer estadísticas y estándares. Al segundo grupo le ofreció incentivos monetarios a los primeros en resolver el problema. Los resultados fueron contrarios a lo esperado ya que los individuos del primer grupo tardaron menos tiempo en resolver el problema. Los individuos a quienes se les ofreció el premio se desempeñaron de una manera realmente pobre frente al primer grupo. La explicación ante estos resultados fue que los incentivos bloquean el pensamiento creativo y la habilidad de resolver problemas complejos. Para Pink el enfoque mecanicista de recompensa-y-castigo no funciona para resolver las tareas del siglo XXI, y muchas veces perjudica.

De acuerdo a Pink existe una discordancia entre lo que la ciencia dice y lo que las empresas hacen. Muchas organizaciones están tomando sus decisiones, sus políticas acerca del talento y la gente, basadas en presunciones que están obsoletas, sin analizar, y enraizadas más en el folklore que en la ciencia.

Pink propone una perspectiva construida sobre todo en la motivación intrínseca, alrededor del deseo de hacer cosas porque importan, porque son del agrado de las personas, porque son interesantes, porque son parte de algo importante. Se puede resumir este punto de vista en tres dimensiones: autonomía, maestría y propósito. Autonomía, el impulso que dirige nuestras propias vidas. Maestría, el deseo de ser mejor y mejor en algo que importa. Propósito, la intención de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que nosotros mismos. “Estos son los ladrillos de un sistema operativo completamente nuevo para nuestros negocios.” (ver: www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation)

La ciencia de la motivación humana demuestra que los motivadores típicos del siglo XX —el palo y la zanahoria— a veces pueden funcionar, pero que solo son eficaces en un número reducido de circunstancias. Las gratificaciones del tipo “si/entonces” no solo son ineficaces en muchas situaciones, sino que, además, pueden mermar capacidades conceptuales creativas fundamentales para el progreso socioeconómico. Además la ciencia revela que el secreto de un rendimiento óptimo no radica en nuestro impulso biológico ni en nuestro impulso ante el premio o el castigo, sino en nuestro deseo, profundamente arraigado, de dirigir nuestras propias vidas, de extender y expandir nuestras capacidades, y de vivir una vida que tenga una finalidad” (Pink 2010, 125).

“Adaptar las empresas a esta realidad no va a ser una tarea fácil. Olvidar el aprendizaje obsoleto es difícil; deshacerse de las viejas costumbres lo es todavía más. Pero la ciencia confirma que los seres humanos no son entes no pensantes que trabajan únicamente para conseguir una recompensa extrínseca. La naturaleza humana está diseñada para la actividad y el compromiso, las experiencias más enriquecedoras de la vida no ocurren cuando se busca la aprobación de los demás, sino cuando se escucha la propia voz, se hace algo importante, se lo hace bien y es trascendente.

En conclusión, arreglar lo que está dañado y comprender lo que realmente motiva al ser humano en el siglo XXI es esencial para el mundo empresarial: es una afirmación de nuestra condición de seres humanos” (Pink 2010, 127).

1.9 TRABAJO EN EQUIPO

Cuando dos o más personas se reúnen a trabajar en una actividad que tiene objetivos definidos y un horizonte de tiempo específico, se entiende que están formando un grupo de trabajo. Un grupo de trabajo puede alcanzar objetivos más complejos comparados con los objetivos que puede alcanzar un individuo trabajando por su cuenta. Es así que desde los inicios de las organizaciones se diseñan actividades y puestos de trabajo enfocados a la formación de un grupo de trabajo (A.Judge 2009, 322 - 337)

Las investigaciones realizadas en torno a los grupos de trabajo han concluido que existen varios tipos de estos. (Sayles 1957, 131 - 145), define los siguientes tipos de grupos de trabajo:

- **GRUPOS FORMALES**

Son aquellos grupos definidos por la estructura de una organización, es decir son grupos establecidos dentro de una operación o una célula de trabajo. Un claro ejemplo de este tipo de grupos es la tripulación de una aeronave en un vuelo comercial.

- **GRUPOS NO FORMALES**

Son aquellos que se generan sin intervención de la estrategia o la estructura de una organización. Se forman de manera espontánea y no tienen un objetivo formal relacionado con los objetivos de sus departamentos. Un ejemplo de estos es un grupo de trabajadores de distintos departamentos que se reúnen a almorzar de manera regular.

- **GRUPOS DE MANDO**

Es aquel en el que se identifican varios individuos que reportan a un administrador definido. Un ejemplo es un grupo de asesores comerciales que reportan a su respectivo gerente.

- **GRUPOS DE TAREA**

Son varios individuos que se reúnen para ejecutar una actividad sin importar si los integrantes son o no del mismo departamento. Es usual que en un grupo de tarea se incluyan individuos de diferentes áreas para realizar una actividad específica.

- **GRUPOS DE INTERÉS**

Son grupos de tarea o de mando que se reúnen a trabajar por un interés común. Este tipo de grupos se observa en las agrupaciones de las empresas, sindicatos o gremios.

- **GRUPOS AMISTOSOS**

Son muy similares a los grupos informales, con la diferencia que estos se extienden fuera del trabajo. Estos grupos generan cohesión y son muy beneficiosos para incrementar el desempeño de las organizaciones.

La formación de grupos de trabajo constituye un tema de interés para los investigadores de las conductas organizacionales. Se han desarrollado varios modelos para entender cómo se forman los grupos de trabajo que evolucionarán en lo que se conoce como equipos de alto desempeño. El modelo más prominente corresponde al desarrollado por B. W. Tuckman en 1965 (B.W.Tuckman 1965, 384 - 399). A continuación se describen las fases identificadas por este investigador.

La primera etapa se denomina la “formación”. Esta etapa está caracterizada por la incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Aquí los integrantes del grupo exploran su compatibilidad con el resto del grupo.

La segunda etapa está llena de conflictos, por esta razón se la denomina “tormenta”. Los miembros del grupo aceptan la existencia del mismo, pero al mismo tiempo rechazan los limitantes que este les impone. El fin de esta etapa está marcado por la autodefinición de quien asumirá el rol de líder del grupo.

La tercera etapa está caracterizada por el desarrollo de relaciones cercanas y la generación de cohesión. Esta etapa se denomina “normalización” y finaliza cuando la estructura del grupo se consolida y se define el comportamiento correcto de sus miembros.

La cuarta etapa es la de “desempeño”. Aquí se ejecuta la actividad de tal manera que la energía que antes se concentraba en conocerse y aceptarse entre sí, ahora se concentra en la consecución de los objetivos planteados al grupo. Si los grupos de trabajo son permanentes, la cuarta etapa es la última en identificarse.

Sin embargo, existen grupos temporales en los que se identifica una etapa adicional. Esta etapa se denomina “terminación”. Es en esta etapa cuando se realiza la desmembración del grupo. Algunos de los miembros se concentran en la finalización de las actividades mientras que otros atraviesan una etapa de depresión por dejar de ser parte del grupo. Es muy importante que el líder del grupo esté alerta a estos signos para brindar la atención del caso.

Cuando existe mayor compromiso e interdependencia entre los miembros de un grupo de trabajo, estos se transforman en equipos de trabajo. La forma de analizar el desempeño de los grupos de trabajo dentro de las organizaciones evoluciona constantemente, de tal forma que Katzenbach y Smith (Smith 1993, 125) establecen diferencias entre los grupos y los equipos. Según los investigadores mencionados, los grupos y los equipos no son lo mismo.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. El rendimiento de un grupo de trabajo está determinado por el conjunto de las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros. No es posible observar una sinergia positiva que genere un producto que sea mayor que la suma de las partes.

En los equipos de trabajo es muy fácil evidenciar la generación de una sinergia positiva que proviene del esfuerzo coordinado de cada uno de los miembros del equipo. Cuando se analiza el resultado final se puede observar que el rendimiento es superior a la suma de las contribuciones individuales. De hecho esta es la única forma en la que se puede alcanzar objetivos desafiantes y complejos.

En base a estas afirmaciones se deduce que las diferencias entre los grupos y los equipos de trabajo radican en la forma en la que se alcanza la meta, el grado de responsabilidad y las aptitudes de cada uno de los miembros. La responsabilidad ante un triunfo o ante un fracaso es totalmente compartida en los equipos, mientras que en los grupos, frecuentemente se busca a un culpable o alguno de los miembros quiere llevarse las condecoraciones si el resultado es grandioso.

Robbins y Judge explican las razones por las que las organizaciones actuales buscan re-estructurar sus procesos en torno al uso de equipos de trabajo o equipos de alto desempeño. Sin embargo, no existe un componente “mágico” para que los grupos de trabajo se conviertan en equipos. No basta con cambiar el nombre a un grupo y llamarlo equipo para que sus miembros demuestren todo el potencial de trabajo que poseen e incrementen su desempeño de manera instantánea y automática.

La formación de equipos de trabajo por parte de la administración requiere que se identifiquen ciertas características que incrementan el desempeño organizacional. Estas características fueron enunciadas por Hyatt y Ruddy (D. E. Hyatt y T. M. Ruddy 1997, 555) (Club, Informe de Responsabilidad Corporativa 2014).

La primera tiene que ver con el contexto del equipo. Es decir, si el equipo cuenta con los recursos adecuados, liderazgo y estructura, confianza y una evaluación del desempeño justa. La segunda tiene que ver con la composición del equipo. Aquí se pueden observar detalles como las aptitudes de miembros, la diversidad, el tamaño, la flexibilidad y las preferencias de los miembros. La tercera característica se relaciona con el diseño del trabajo; básicamente se busca que la tarea encomendada este concebida de manera que todos los miembros perciban la significancia de la misma. La cuarta es el proceso en sí. Se evidencia que los equipos de alto rendimiento tienen un propósito común y metas específicas entendidas y compartidas por todos los miembros del equipo.

2 CAPÍTULO SEGUNDO

2.1 DINERS CLUB

Diners Club nace en Estados Unidos en la década de los años 40. Existe una anécdota que es común escucharla en la empresa. Se cuenta que en año 1949, Frank McNamara cenaba en un restaurante de Nueva York y no pudo pagar la cuenta, pues había olvidado su billetera. Aunque su acompañante solucionó la situación, decidió que jamás se vería en una circunstancia tan incómoda. Un año después, junto con su abogado Ralph Schneider, crea la Tarjeta Diners Club.

Actualmente, Diners Club Internacional tiene presencia a nivel mundial con una amplia red de establecimientos que supera los 14 millones, en más de 200 países.

En Ecuador opera desde hace 43 años y desde sus inicios se convierte en la principal tarjeta de crédito en Ecuador con más de 34.000 establecimientos afiliados y 460.016 socios principales y adicionales.

- **LOS SERVICIOS FINANCIEROS DE DINERS CLUB**

Diners Club ofrece una amplia gama de servicios financieros, entre ellos: la tarjeta de crédito, financiamientos, inversiones, seguros y asistencias.

El principal producto es la tarjeta de crédito, este es un medio de pago que facilita las transacciones que desean realizar los socios ya que reemplaza al efectivo, generando adicionalmente una alternativa más segura y fácil de pago. A ello se añaden todas las ofertas y promociones que ofrece Diners con la red de establecimientos afiliados que benefician a nuestros socios así como las facilidades de pago mediante los planes establecidos.

El proceso de funcionamiento de la tarjeta de crédito se detalla en el anexo 1. Se genera al realizar las transacciones de compra, de esta forma se puede aclarar el cumplimiento de la política, “usted paga lo que firma”, es decir, el socio no paga ningún valor adicional al precio especificado por el establecimiento. Solamente en el caso de diferir los pagos el socio tendrá que cancelar un valor debido al interés propio de este servicio de este servicio”. (Club, Informe de Responsabilidad Corporativa 2014, 85).

- **ESTRUCTURA DEL CAPITAL Y ACCIONISTAS**

Diners Club cuenta con 135 accionistas al 31 de diciembre de 2014 incrementándose dos en relación al año anterior.

- **COMPOSICIÓN DEL CAPITAL**

Año	Personas Naturales	Personas Jurídicas	Total Accionistas
2012	95	18	113
2013	99	33	132
2014	100	35	135

Gráfico 4 - Composición del Capital Diners Club

- **ORGANIGRAMA**



Gráfico 5 - Organigrama Diners Club

- CARACTERIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL**
COLABORADORES POR SEXO/NIVEL 2013 AL 2014

	2013				2014			
	Masculino		Femenino		Masculino		Femenino	
Gerencia	30	4%	18	3%	30	4%	20	3%
Línea media	85	12%	70	11%	93	13%	88	13%
Colaboradores	600	84%	538	86%	587	83%	581	84%
Total por género	715	100%	626	100%	710	100%	689	100%
Total general	1341				1399			

Gráfico 6 - Colaboradores por sexo Diners Club

Este cuadro refleja que se mantiene una alta equidad de género en la Organización por niveles, pues no hay ninguno que varíe, más de 1 punto porcentual.

El directorio, que es el órgano de gobierno, está constituido por 6 personas; 2 personas de entre 30 y 50 años y 4 mayores a 50 años.

En los niveles de Gerencias y Líneas Medias, se desempeñan 231 profesionales de las cuales el 47% son mujeres.

- COLABORADORES POR NIVEL EDUCATIVO 2012-2014**

Año	Básica	Secundaria	Tecnólogo	Univ. Incompleta	Univ. Completa	Maestría
2012	1%	6%	8%	30%	42%	13%
2013	1%	5%	7%	30%	43%	14%
2014	1%	5%	6%	27%	46%	15%

Gráfico 7 - Colaboradores por nivel educativo Diners Club

Los datos indican que para el 2014 se han incrementado proporcionalmente los colaboradores que tienen una formación universitaria completa y maestría, en 3 y 1 punto porcentual respectivamente, lo que es congruente con nuestra política de fomentar la mayor y mejor formación de nuestros colaboradores.

- **COLABORADORES POR TIEMPO DE PERMANENCIA**

Tiempo de permanencia	No. colaboradores		
	2012	2013	2014
<1	201	273	288
1 - 3	301	240	284
3 - 5	163	189	197
> 5	604	639	620

Gráfico 8 - Colaboradores por tiempo de permanencia Diners Club

En el 2014 vemos que se mantiene un porcentaje alto de se aprecia en número de colaboradores que permanecen laborando por más de 5 años en la Organización (44.6%) y el incremento de los que permanecen entre 1 y 3 años (de 17 a 20%).

- **COMPOSICIÓN DE LOS COLABORADORES**

La de rotación de personal sube 4 puntos porcentuales para el 2014, lo que se debe básicamente a revisión y control en las áreas de ejecutivos de negocios y de call center, sin embargo estos índices son inferiores al del mercado.

2.2 FOMENTANDO EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

La gestión de personas en Diners Club del Ecuador, busca atraer, desarrollar, motivar y retener al Talento Humano necesario para lograr los objetivos estratégicos de la Organización, alineados a cubrir las expectativas de los clientes, mercado, accionistas y profesionales que forman parte del equipo de trabajo, soportando la gestión del el liderazgo de las Líneas de Supervisión y de manera especial administrando el equipo bajo lineamientos de equidad y objetividad.

- **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

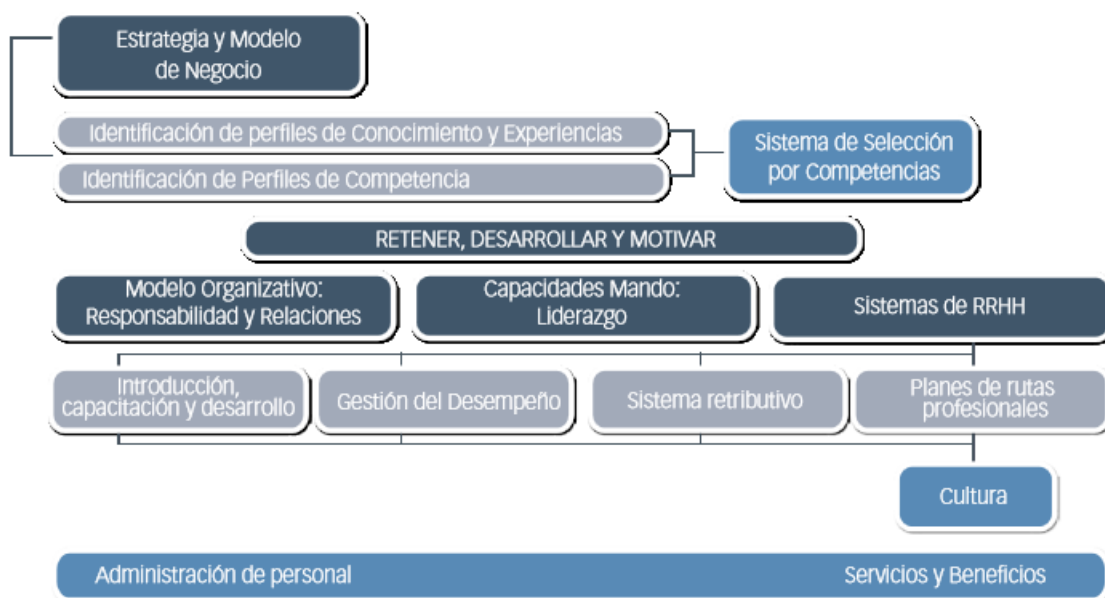


Gráfico 9 - Modelo de Gestión del Talento Humano Dinero Club

- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

La capacitación está diseñada para apoyar el desarrollo y consolidación de un modelo enfocado a la satisfacción de los Socios, Establecimientos, Clientes y el Mercado, impactando en la productividad y en el desarrollo de los colaboradores en un ambiente laboral adecuado.

Durante el 2014, 1.280 colaboradores participan en eventos de capacitación y desarrollo, programas técnicos de acuerdo a su línea, servicio al cliente, ventas actualización en temas legales y tributarios, seguridad de la información, prevención y lavado de activos, escuelas internas de formación, actualización en productos, desarrollo de habilidades gerenciales, innovación, mentoría y otros de temas de profundización de conocimiento en las áreas de gestión de los Colaboradores, basados en el plan anual aprobado para el efecto.

El proceso de Desarrollo de Competencias de Gestión de Equipos (Liderazgo, Dirección y Desarrollo de personas, Trabajo en equipo), enfocado en el nivel de

Gerencias y Líneas Medias, se realizan programas de desarrollo con soporte de firmas locales e internacionales en temas de:

- Programa de desarrollo de habilidades gerenciales.
- Coaching ejecutivo y coaching de equipo.
- Programa de marketing

- **HORAS HOMBRE DE CAPACITACIÓN 2013-2014**

En el período 2013 – 2014 en la empresa se dieron más de 82 mil horas hombre de capacitación a nivel gerencial, línea media y colaboradores. En el anexo 3 se presenta en detalle la información.

- **INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN**

El año 2014 se realiza la inversión en capacitación con enfoque en las prioridades de formación y desarrollo de cada una de las áreas con la finalidad de apoyar la consecución de sus resultados, destacándose que la mayor inversión se orienta a los niveles de colaboradores, Cabe mencionar que la inversión disminuye; debido a que ciertos programas son ejecutados por facilitadores o instructores internos.

INVERSIÓN EN EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y PERSONAS CAPACITADAS 2012 -2014

En el anexo 4 se detalla el los montos de capacitación, el número de eventos realizados y el número de personas capacitadas.

CAPACITACION PARA EL DESARROLLO PERSONAL/SOCIAL DE LOS COLABORADORES

Enfocados ofrecer oportunidades de formación, desarrollo profesional y formación humana, Diners Club ofrece una serie de eventos a sus colaboradores para este fin dentro de su estrategia de Responsabilidad Social.

FOMENTANDO EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL DESEMPEÑO

Mejorando el desempeño

El modelo de Gestión de Desempeño tiene como objetivo el promover una comunicación integradora entre las Líneas de Supervisión y los colaboradores para poder obtener el alineamiento de los objetivos organizacionales con cada uno de los resultados de los puestos de trabajo y por otro lado lograr que cada persona entienda como aporte con su función a la estrategia de la Organización.

El cuidado por el clima laboral

La Organización cuenta con una herramienta de medición de “Engagement” para identificar el nivel de compromiso de las personas. La puntuación es de 72% de nivel de compromiso que corresponde a desempeño alto, superando la media de las Instituciones Financieras de América Latina.

Actualmente se diseñan planes de acción orientados a mejorar los factores que impactan directamente en el nivel de “Engagement” y que tienen una correlación positiva con el desempeño del negocio.

Se han identificado factores de fortaleza como, alineamiento a la marca, reputación de la empresa, el gusto que sienten las personas por su trabajo y los niveles de motivación intrínsecos para su gestión.

3 CAPITULO TERCERO

LA CONFIANZA COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

3.1 SITUACIÓN ACTUAL AREA DE INVERSIONES DE DINERS CLUB

ANTECEDENTES

El área de inversiones de Diners Club se crea en 1999. En una primera etapa la estrategia comercial se basa en atender clientes que se acercaban a la oficina en Quito interesados en hacer depósitos a plazo fijo de sus ahorros, en el año 2005 se relanza el servicio contratando un gerente de área y se empieza a crecer en el equipo comercial. El monto de depósitos que se mantenía a inicios del 2005 era de US \$ 75'000.000 con 700 clientes inversionistas aproximadamente.

Durante los siguientes 10 años y dado el crecimiento de la cartera de créditos de la empresa, el tamaño del portafolio de inversiones se incrementa en las mismas proporciones llegando a tener en noviembre del año 2015 un valor de US \$ 597'513.534 y 6935 clientes inversionistas.

CRECIMIENTO DEL PORTAFOLIO (MILLONES)

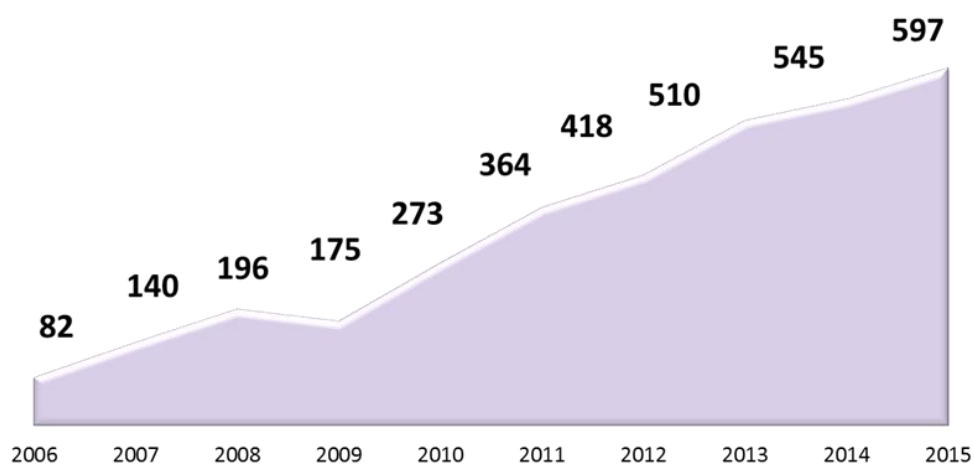


Gráfico 10 - Crecimiento del Portafolio del Área de Inversiones de Diners Club

CRECIMIENTO DE CLIENTES FINANCIAL SERVICES

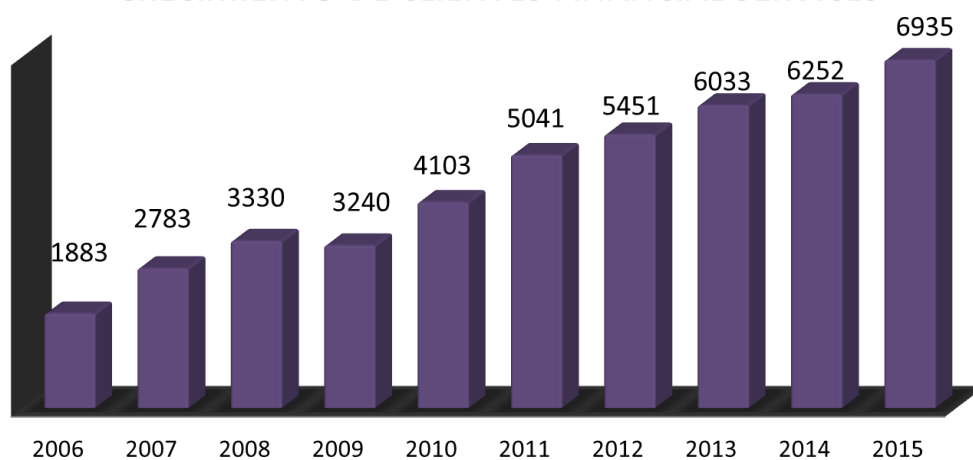


Gráfico 11 - Crecimiento de Clientes del Área de Inversiones de Diners Club

Desde el año 2005 se incrementó el número de ejecutivos de inversiones de 2 que atendían clientes en la ciudad de Quito a 28 que atienden en todas las oficinas de Diners Club a nivel nacional:

Quito:	14 ejecutivos
Guayaquil:	6 ejecutivos
Cuenca:	2 ejecutivos

Ambato:	2 ejecutivos
Manta:	1 ejecutivo
Machala:	1 ejecutivo
Ibarra:	1 ejecutivo

Al 31 de junio de 2005 los depósitos totales del sistema son de 6.601 millones de dólares (Ecuador 2005, 4) y el área de inversiones con US \$ 70 millones representaban el 1.2% de ese monto. Actualmente este porcentaje sube a 2,9% con US \$ 597 millones administrados en área de inversiones sobre un total de US \$ 20.610 millones en octubre. La participación total incluido el canal Tesorería llega al 3.9%.

3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se dirige a los 14 ejecutivos de ventas de inversiones de Diners Club de Quito. Se realizan encuestas para determinar, de acuerdo a su criterio, la incidencia de la confianza como un factor de éxito en el equipo de trabajo y recabar información referente al clima laboral.

- **ENCUESTAS DE MEDICIÓN DE LA CONFIANZA COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

El presente cuestionario anónimo tiene como objetivo recopilar datos para realizar una medición sobre la confianza entre el equipo de trabajo. Es muy importante que responda con honestidad basado en su experiencia laboral, académica y profesional. Los datos y los análisis provenientes de los mismos serán tratados de manera estrictamente confidencial y su finalidad es puramente académica.

Datos generales

1.- Marque con X el rango de edad en la que se encuentra al momento de responder el cuestionario

De 18 - 25	
De 26 - 30	
De 31 - 35	
De 36 - 40	
De 41 en adelante	

2.- Marque su sexo con una X

Masculino	
Femenino	

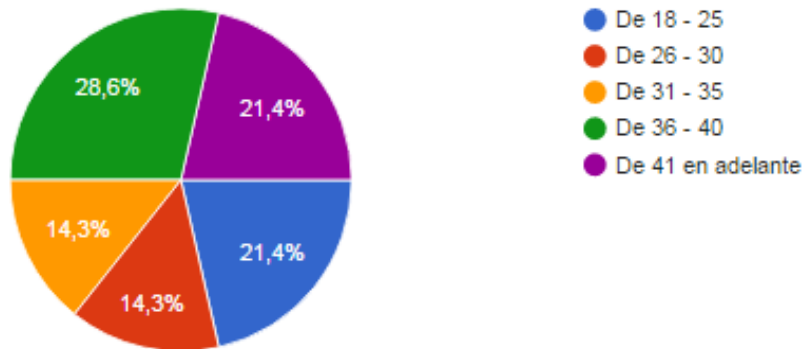
3.- Marque con una X el rango de años que lleva trabajando en esta organización

Menos de 1 año	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
De 5 a 10 años	
Más de 10 años	

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contesta
4.-	Me considero identificado con los objetivos de esta organización						
5.-	Confío en los resultados de trabajo de mis colegas						
6.-	Confío en los resultados de trabajo de mis superiores						
7.-	¿Considera a la Confianza un valor importante con sus compañeros y clientes de la empresa?						
8.-	La Confianza es un valor que practican sus compañeros.						
9.-	Tengo confianza para expresar mis ideas de forma clara y concreta.						
10.-	Siento satisfacción en las actividades laborales que realizo en esta organización						
11.-	El Ambiente laboral es satisfactorio en la empresa.						
12.-	Prefiero la comunicación directa sobre la comunicación escrita o por correo.						
13.-	Mantengo una adecuada comunicación con mi supervisor.						
14.-	Existe amistad y colaboración con mis compañeros de trabajo.						

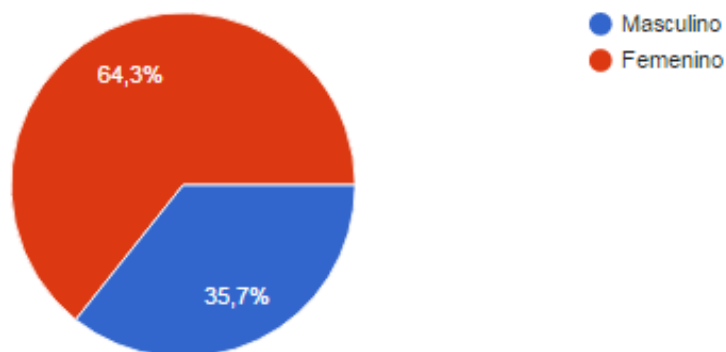
3.3 RESULTADOS DE ENCUESTAS DE LA CONFIANZA COMO FACTOR DE ÉXITO EN EL EQUIPO DE TRABAJO.

1.-



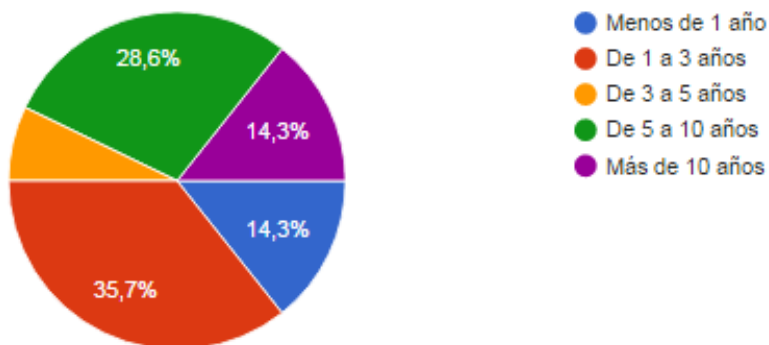
La mitad de los miembros del equipo tienen más de 36 años, se trata de un equipo de gente madura y de experiencia

2.-



El 64.3% del equipo son mujeres

3.-



El equipo está dividido entre personas nuevas en la empresa y otras con una trayectoria mayor a 5 años.

4.-

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No contesta
4.- Me considero identificado con los objetivos de esta organización	13	1	0	0	0	0
5.- Confío en los resultados de trabajo de mis colegas	11	3	0	0	0	0
6.- Confío en los resultados de trabajo de mis superiores	12	1				1
7.- ¿Considera a la Confianza un valor importante con sus compañeros y clientes de la empresa?	13	1	0	0	0	0
8.- La Confianza es un valor que practican sus compañeros.	7	6	0	0	0	1
9.- Tengo confianza para expresar mis ideas de forma clara y concreta.	10	4	0	0	0	0
10.- Siento satisfacción en las actividades laborales que realizo en esta organización	12	1	0	0	0	1
11.- El Ambiente laboral es satisfactorio en la empresa.	9	1	0	1	0	3
12.- Prefiero la comunicación directa sobre la comunicación escrita o por correo.	10	2	0	0	1	1
13.- Mantengo una adecuada comunicación con mi supervisor.	14	0	0	0	0	0
14.- Existe amistad y colaboración con mis compañeros de trabajo.	10	3	0	1	0	0

El equipo muestra una inclinación a pensar que la confianza es importante dentro de sus actividades, las mediciones más bajas son las que mencionan a la confianza interpersonal (preguntas 8 y 14), el ambiente laboral (pregunta 11) y la comunicación (pregunta 12).

Estos resultados apoyan la idea de este trabajo: identificar una forma de mejorar aspectos de clima laboral en el largo plazo basándonos en la generación de confianza entre los miembros del equipo.

3.4 ENCUESTAS DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EMPLOYEE ENGAGEMENT DE AON HEWITT

Estas encuestas se han realizado en los años 2013 y 2014, constan de 60 preguntas agrupadas en 22 grupos categorías. En el anexo 5 se pueden revisar el detalle de las preguntas de la encuesta.

Para resaltar las variaciones de clima laboral, en el siguiente gráfico se exponen los resultados de la medición desde el año 2008.



Gráfico 12 - Resultados Históricos Clima Laboral

3.5 RESULTADOS DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

Haciendo un análisis histórico se pueden determinar los resultados obtenidos:

AÑO 2008: Primer informe de clima, los resultados estuvieron sobre la media de DC y del área de Negocios.

AÑO 2009: La encuesta se hizo en plena crisis financiera en EEUU, habíamos bajado las tasas de interés, perdido dinero y por lo tanto los ejecutivos no habían comisionado algunos meses. Solo un grupo del equipo participó en los programas de diplomados pagados por la empresa por lo que se generó malestar entre quienes no fueron al sentirse relegados.

AÑO 2010: Se empieza un proceso de acompañamiento a los ejecutivos con un consultor externo. Se modifican los pesos y metas de los indicadores de comisiones, reduciendo el impacto en los ingresos de los ejecutivos lo que permite recuperar terreno y sentar las bases para el trabajo del siguiente año.

AÑO 2011: Se realiza un plan de manejo de relaciones y motivación con el personal, que incluye reuniones periódicas formales e informales. Se incorpora activamente el score card de comisiones de acuerdo a las necesidades de la empresa, conservando los ingresos de los ejecutivos de inversiones.

AÑO 2012: Inicia el manejo de productos del Activo, se solicita a los ejecutivos que salgan de su zona de confort, aumenten las campañas de ventas y por ello el trabajo operativo. Existen intentos de manipulación de parte de ciertos ejecutivos para impedir el desarrollo de estos nuevos negocios.

AÑO 2013: Es el año de la implementación del nuevo modelo de atención multicanal. La encuesta se hace en días previos a la salida. Los ejecutivos habían pasado por un exhaustivo proceso de capacitación, se elimina el equipo de asistentes de negocios quienes soportaban las tareas de ventas de los ejecutivos. Según algunos comentarios se utiliza la encuesta como un instrumento de crítica frente a estos cambios.

AÑO 2014: Se realizan reuniones individuales con los ejecutivos con el objetivo de escuchar sus necesidades y pedir retroalimentación sobre la gestión de sus jefaturas. Se retoman las reuniones informales, festejos de cumpleaños, celebraciones de logros, tratando que estas se den fuera de las oficinas. Se crean nuevos espacios de capacitación interna y externa permanente.

A continuación se detallan los resúmenes de las calificaciones de los dos últimos años según las encuestas de Employee Engagement de AON Hewitt del 2013 y del 2014. En total hay 16 miembros del equipo comercial de inversiones.



Gráfico 13 - Puntuación encuestas de Compromiso 2013 Área de Inversiones

En el año 2013 la calificación del compromiso del área muestra niveles de bajo desempeño.

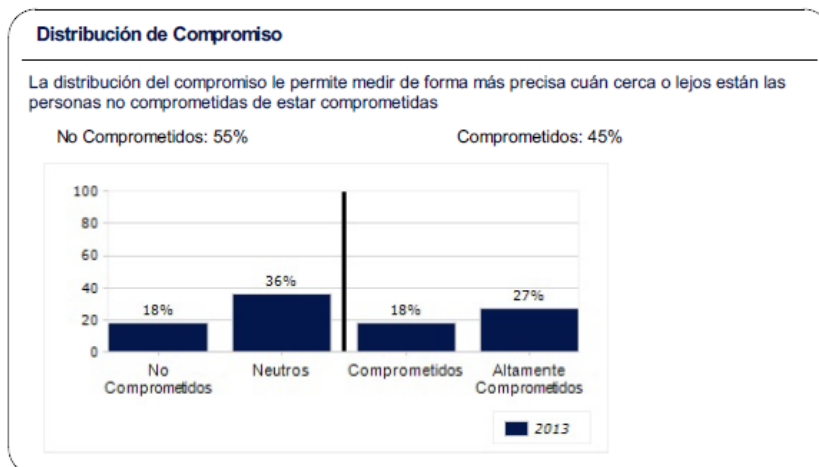


Gráfico 14 - Distribución del compromiso entre colaboradores Área de Inversiones 2013

Con esta información se puede determinar que tres ejecutivos no están comprometidos y seis tienen una posición neutra respecto a su compromiso con la empresa.

La calificación de cada categoría en las encuesta del año 2013 se presenta en el anexo 6.

Al analizar las calificaciones, las más bajas reflejan disconformidad con procesos internos de la empresa, relaciones entre áreas y falta de seguridad en el futuro profesional de las personas.

Las calificaciones más bajas son las siguientes:

- | | |
|---|-----|
| 1. Nuestros procesos me permiten ser más eficientes | 18% |
| 2. Diners Club ofrece excelentes oportunidades de carrera | 18% |
| 3. Hay un proceso eficaz para mis necesidades de desarrollo | 18% |
| 4. Hay cooperación efectiva entre las diferentes áreas | 27% |
| 5. Conozco qué oportunidades de carrera existen para mí | 27% |

También existe una necesidad del área de un mayor acompañamiento, instrucción y reconocimiento por parte de la supervisión. La calificación a la supervisión es de 36%.

Otro grupo de preguntas con calificaciones menores a 55%, tienen que ver con alineamiento, colaboración, empoderamiento y autonomía.

Para cubrir estas diferencias, se desarrolla un plan de trabajo que se basa en acciones enfocadas a mejorar la comunicación con los miembros del equipo. Estos procesos son liderados por la gerencia del área de inversiones.

Los resultados del año 2014 mejoran, el plan arroja resultados positivos y la calificación respecto al compromiso se incrementa del 45% al 73%.

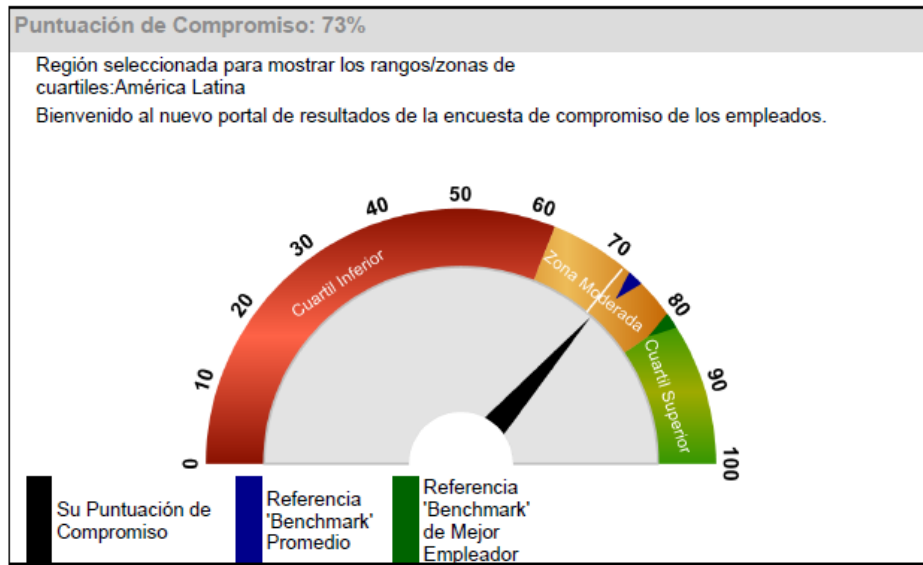


Gráfico 15 - Puntuación encuestas de Compromiso 2014 Área de Inversiones

En el 2014 el indicador alcanza el 73%, próximo al promedio del mercado en Latinoamérica, ubicándose en una zona moderada.

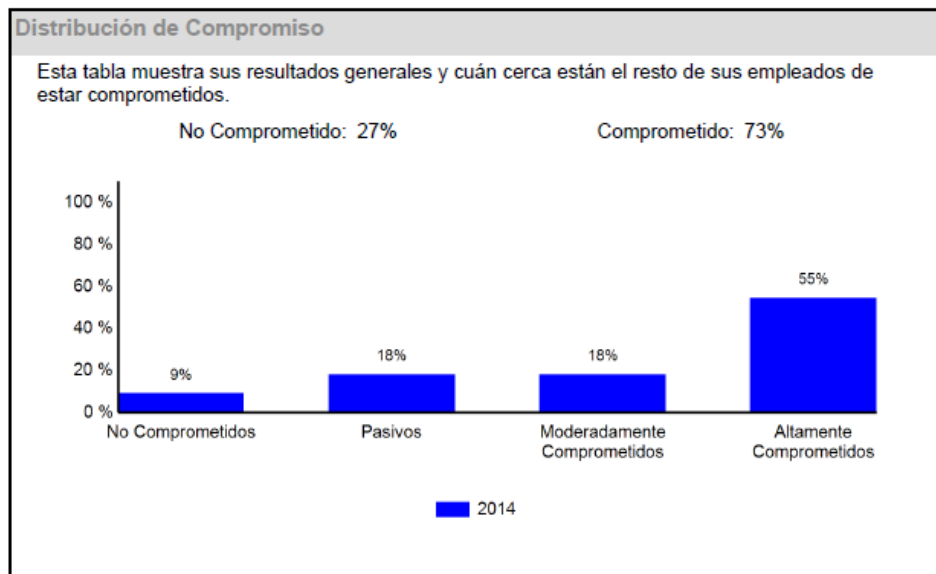


Gráfico 16- Distribución del Compromiso entre Colaboradores Área de Inversiones 2014

En esta última medición dos ejecutivos no presentan compromiso con la empresa y tres se presentan pasivos y hay diez que están comprometidos o altamente comprometidos.

Los resultados del 2014 se presentan en el anexo 7.

Los hechos demuestran que si existe una estrategia de comunicación y acercamiento a los miembros de un equipo se puede mejorar el clima organizacional. El reto y motivo de este trabajo es, encontrar la manera de que esta motivación y alto nivel de compromiso se mantenga en el tiempo, más allá del cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

La confianza en un equipo se construye cuando existen líderes y seguidores confiables. En estas condiciones se puede generar una cultura de confianza. Para conseguirlo se requiere trabajar, como dice Dilts, en liderazgos *meta*, *macro* y *micro* que aporten y sobre todo empujen la cultura organizacional de la empresa.

4 CAPITULO CUARTO

4.1 PROPUESTA DE GESTIÓN BASADA EN LA CONFIANZA

En este capítulo se diseña una herramienta que permita a través de la confianza, consensuar objetivos de desarrollo institucional y conseguirlos mediante esfuerzos coordinados de apoyo mutuo que muestren los niveles de capacidad y voluntad para alcanzar el éxito en este ambiente competitivo. Esta herramienta permitirá obtener compromisos de largo plazo que mantengan un adecuado clima laboral en el equipo de trabajo.

El modelo se fundamenta en la teoría del Liderazgo Creativo de Dilts tratado en el capítulo 1 de este trabajo. Los ámbitos meta, macro y micro deben estar conectados y coordinados para permitir a cada uno de los miembros del equipo auto conocerse, determinar un objetivo o visión de vida y trazar un camino personal e institucional que les permita cumplirlos.

El proceso que se describe a continuación y que se presenta en el gráfico 17 a través de un cuadro de doble entrada, trata de obtener a través de un grupo de preguntas, los diferentes motivadores de las personas en distintas aristas tanto de su vida personal como profesional. Con esto se consigue que:

- Las metas y objetivos de vida sean declarados por los miembros del equipo.
- Los objetivos personales sean soportados por el trabajo que deben desarrollar en la organización.
- Las capacidades, habilidades sean aprovechadas y optimizadas.
- Las debilidades, al ser auto-reveladas, sean un punto de partida para generar procesos de capacitación y de mejora continua.

Esta declaración es la que hace diferente a esta gestión con los ejecutivos y que difiere de los cursos tradicionales que olvidan los motivadores más importantes de cada persona. Esta declaración genera la confianza buscada en este estudio a partir de ahora podemos desarrollarla y generar un clima laboral adecuado para cumplir nuestros objetivos comerciales y personales.

El gráfico 17 recrea una matriz de preguntas encuadradas en dos ejes, el vertical comprendido por los enfoques de liderazgo *meta*, *macro* y *micro* y en el eje

horizontal las cuatro aplicaciones del mismo en los ámbitos: personal (yo), los objetivos individuales, la comunidad y el sistema.

Las respuestas son registradas por el líder del equipo en una reunión donde cada miembro del equipo ligará sus motivadores más importantes a las necesidades y pedidos comerciales y actitudinales que la empresa le hace. Se identifica la situación actual, la situación deseada y el camino que se debe seguir para llegar a cubrir las expectativas mutuas y se hace un plan de trabajo para alcanzarlas.

	YO	OBJETIVOS	OTROS / A LA COMUNIDAD	SISTEMA
META	¿Trabajo con pasión? ¿Por qué trabajar es importante y satisfactorio? ¿Por qué soy feliz cuando hago lo que hago?	¿Mi trabajo diario en Diners apoya mi proyecto de vida?	¿Las actividades que desarrollo aportan a la comunidad en algún modo? ¿Comparto los criterios de la empresa frente a la sociedad?	¿Mi visión, mis anhelos más grandes se pueden desarrollar a través de mi trabajo?
MACRO	¿Cuan comprometido estoy con Diners? ¿Sé lo que significa trabajar en una empresa como esta? ¿Conozco las diferencias que existen frente a otras?	¿Tengo hecho mi mapa de vida. Sé donde estoy, a dónde voy y cuál es el camino?	¿Entiendo la cultura organizacional a la que me pertenezco con sus potencialidades y debilidades? ¿Puedo seguir desarrollándome en esa cultura?	¿Mis funciones en la organización aportan a que cumpla mis objetivos personales?
MICRO	¿Me siento orgulloso de mis labores? ¿Soy consciente que mis principios y valores están alineados a los de esta compañía?	¿Me doy cuenta de mis fortalezas, mis debilidades, mis oportunidades y amenazas. Sé como sacarles provecho y minimizarlas?	¿Puedo manejar mis emociones para mejorar mis relaciones personales y profesionales?	¿Mis habilidades, capacidades y automotivación son suficientes para lograr mis metas y objetivos en una empresa como esta?

Gráfico 17 - Propuesta Dilts

Autor: Boris Cevallos

Estas acciones nacen de un ejercicio de confianza entre el líder y los miembros del equipo por lo que sus actividades se mantendrán en el tiempo, aportando a la mejora del clima laboral al ser condiciones aceptadas y no impuestas.

4.2 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL AREA DE INVERSIONES DE DINERS CLUB.

Una vez creada la confianza interna en el equipo, encontrados los motivadores más íntimos de sus miembros y realizados sus planes individuales de

desarrollo y consecución de metas, es importante mantener un clima laboral que favorezca estos desarrollos.

La siguiente propuesta de mejoramiento continuo detallada en el gráfico 18 nos permite, usando los principios de Covey en su libro los 7 hábitos, mantener el enfoque de trabajo en equipo y mejoramiento personal pasando de la dependencia a la independencia en un principio y posteriormente construir la interdependencia que es lo que buscamos para crear el clima laboral deseado para cumplir nuestros objetivos.

TAREA	OBJETIVOS	ACCIONES
Pasar de la Dependencia a la Independencia.	Ser proactivo - Empoderar	Generar reportes de autoservicio que les permitan obtener mayor información de gestión y resultados y genere proactividad.
	Empezar con un fin en la mente.	Trabajar con cada uno de los oficiales en crear un objetivo para el fin del próximo año. Crear un objeto o avatar que se convierta en un motivador de cumplimiento.
	Establecer prioridades	Conocer y diseñar con los oficiales de inversiones un esquema personal, según el liderazgo creativo de Dilts. Listar las prioridades, relacionándolas integralmente. complementan.
Pasar de la Independencia a la Interdependencia.	Buscar acciones en las que todos ganen	Crear células de trabajo que agrupen a tres o cuatro oficiales y generar indicadores de gestión de estos grupos y otros de todo el equipo.
	Primero comprender y luego ser comprendido	Realizar sesiones de escucha activa para aprender a oír. Encontrar la manera de dejarse influir por otros.
	Crear sinergias en el equipo	Poner al descubierto las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para que actuando en las células de trabajo los miembros se apoyen y generen mejores resultados
	Recargarse - Afilar la sierra	7.- Cumplir con los cronogramas de vacaciones, obligados. Pasar de lecturas técnicas a lecturas filosóficas y espirituales.

Gráfico 18 - Propuesta Covey

Autor: Boris Cevallos

5 CONCLUSIONES

- En este trabajo se investigó la incidencia de la confianza como un factor clave en el éxito de un equipo de trabajo, aspecto que lo plantean algunos prestigiosos autores de desarrollo organizacional y que se confirma en las encuestas realizadas a los ejecutivos de ventas de inversiones de Diners Club Quito.
- Se determinó que el clima laboral fomenta relaciones intrapersonales funcionales y sanas lo cual influye la voluntad de las personas en mantenerse en la institución reduciendo la rotación. Es conocido que ese factor incrementa los costos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos ejecutivos.
- Los resultados de la encuesta de clima laboral evidenciaron que la calidad de las relaciones interpersonales se fundamentan en factores como valores, comunicación y motivación las que promueven actitudes y comportamientos apropiados para procurar el bienestar y la productividad.
- Dentro de las políticas institucionales de talento humano se pretende atraer, mantener y desarrollar personas que cumplan a cabalidad con sus funciones, considerando las exigencias del mercado y de los clientes. El plan de acción propuesto en este estudio se alinea con estas intenciones de Diners Club.
- Se reconoció a nivel teórico y práctico la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo para guiar e influir a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos; se precisó que se debe diseñar una ruta compartida entre el líder y seguidores que establezca las capacidades necesarias a desarrollar.
- El clima laboral según las mediciones de los últimos 7 períodos, mostró que es susceptible de mejora a partir de la implementación de programas de acompañamiento, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y motivación.

6 RECOMENDACIONES

- Generar actividades diarias con los miembros del equipo de ventas de inversiones generadoras de confianza, para saber no solo cómo están sus resultados comerciales sino conocer cómo está desenvolviéndose sus asuntos personales, su casa, su familia y cómo su gestión diaria apoya sus objetivos de vida.
- Trabajar con los miembros del equipo en relacionar sus necesidades generales de bienestar personal con sus objetivos y metas laborales para que la gestión comercial diaria sea el camino para alcanzar esa prosperidad.
- Incorporar en los planes de capacitación de Dinero los criterios de liderazgo creativo de Robert Dilts, los 7 hábitos de Stephen Covey y trabajar en temas motivacionales de Daniel Pink basados en la autonomía, la maestría y el propósito que nos permitan establecer los mecanismos para alcanzar el éxito en base a la confianza entre los miembros de la organización.
- Establecer planes de acción que defina la situación actual y la deseada, especificando los indicadores de logro, los plazos y los costos.
- Reforzar la capacitación en comunicación efectiva, motivación, trabajo en equipo.
- Establecer mecanismos de retroalimentación para intervenir en los diversos aspectos evidenciados en las encuesta de clima laboral.
- Confrontar los resultados comerciales del área de inversiones previo y posterior a la aplicación del plan de acción planteado en esta investigación.

7 Bibliografía

- A.Judge, Robbins Stephen P. / Timothy. *Comportamiento Organizacional*. México: Hall, 2009.
- Alcántara., Hilda Teresa Ramírez. *Problemática sobre la confianza. Estudio de Caso*. Mexico, 2000.
- B.W.Tuckman. *Developmental Sequences in Small Groups*. New York, 1965.
- Brisebois, Richar. http://www.academia.edu/2242992/Sobre_la_confianza. 2000.
- Central, BCE Banco.
- <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolsemanal/IndiceBMS.htm>. Nro.460. 2015.
- Cevallos, Boris. *Reporte Comercial*. Laboral, Quito: N/A, 2015.
- Club, Diners. *Informe de Responsabilidad Corporativa*. Quito: Publipromueve, 2014.
- Club, Diners. «Informe de Responsabilidad Corporativa Diners Club 2012.» Quito, s.f.
- Covey Stephen, 1989. *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Booket, 2011.
- D. E. Hyatt y T. M. Ruddy. “*An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once more into the Breech*”,. Personnel Psychology,, 1997.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. s.f.
- Ecuador, BCE Banco Central del.
- <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect200507.pdf>. 31 de julio de 2005. (último acceso: 2 de 12 de 2015).
- <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2015-global-employee-ngagement.jsp>. <http://www.aon.com>. s.f. (último acceso: 30 de 11 de 2015).
- <http://www.definicionabc.com/salud/disonancia-cognitiva.php>.
- <http://www.definicionabc.com/salud/disonancia-cognitiva.php>. s.f. (último acceso: 26 de 11 de 2015).
- <http://www.greatplacetowork.com.ec/>. <http://www.greatplacetowork.com.ec/>. s.f. (último acceso: 30 de 11 de 2015).

<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml#ixzz3syn9Gkzf>. <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml#ixzz3syn9Gkzf>. s.f.

<https://www.google.com/about/company/facts/culture>. s.f. (último acceso: 25 de 11 de 2015).

J. R. Katzenbach y D. K. Smith. *The Wisdom of Teams*. Cambridge: Press, 1993.

—. *The Wisdom of Teams*. Cambridge: Press, 1993.

—. *The Wisdom of Teams*. 1993.

Kriegel, Robert. *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*. Norma, 1996.

Lengua, Real Academia de la. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. s.f.

Maxwell, John C. *El ABC de las Relaciones*. 2007.

Pink, Dan. *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Madrid: Ediciones Gestión 2000, 2010.

Pink_on, Dan. https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation. s.f. (último acceso: 1 de 12 de 2015).

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional Teoría Y Práctica Séptima edición*. México, s.f.

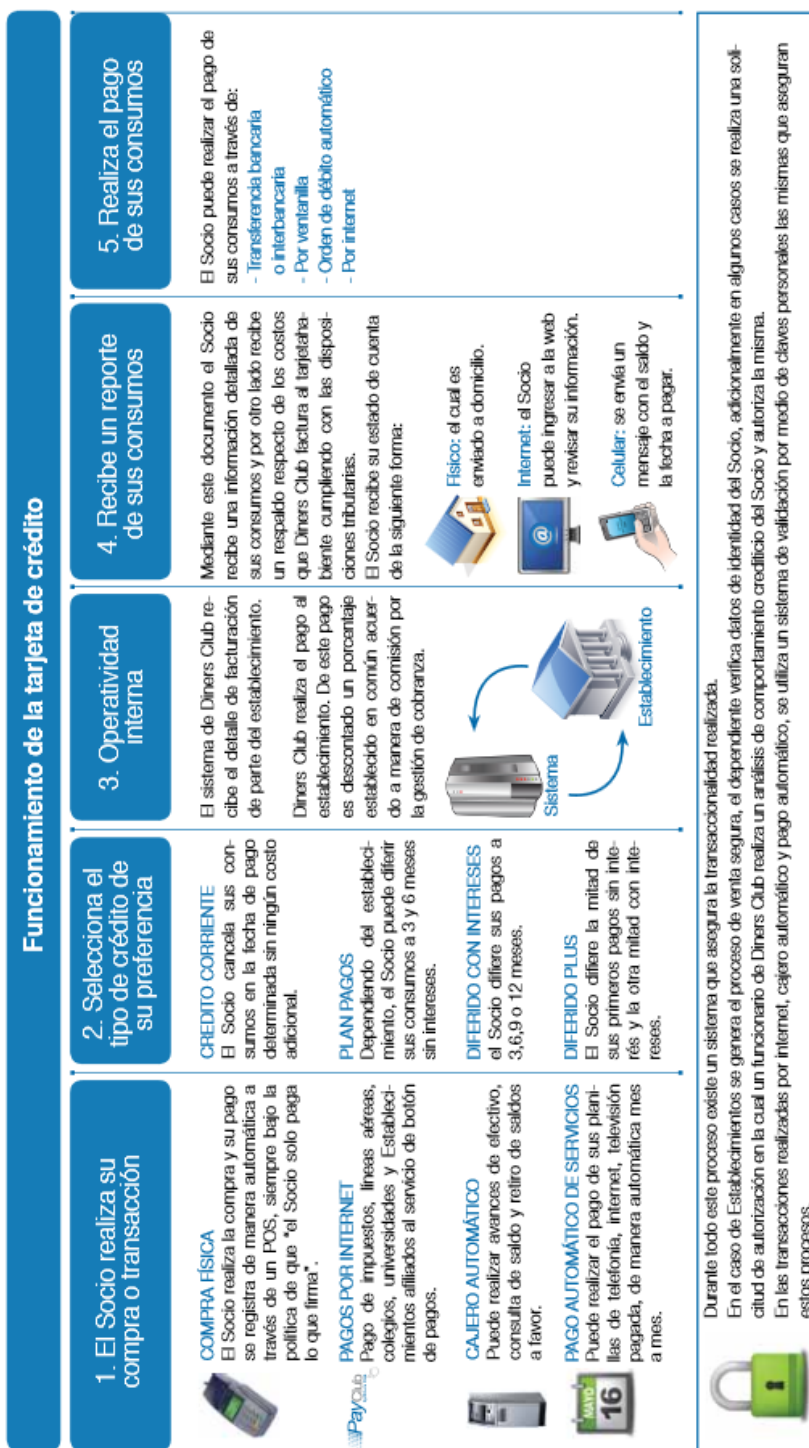
Robert Dilts. *Liderazgo Creativo PNL*. Urano, 1998.

Sayles, L. R. “Work Group Behavior and the Larger Organization” en C. Arensburg, et al, (eds.), *Research in Industrial Relations*. New York: Harper & Row, 1957.

Smith, J. R. Katzenbach y D. K. *The Wisdom of Teams*. Cambridge, 1993.

Stephen Robbins. *2014 Administración*. México: Pearson, s.f.

8 Anexos



Anexo 1 - Funcionamiento de la Tarjeta de Crédito

Comité	Función	# Comités 2014	No. Asistentes por Sesión
Comité de Administración de Riesgos Integrales	Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos y someterlos a la aprobación del Directorio.	12	4 con voz y voto y 4 invitados con voz
Comité de Auditoría	Unidad de asesoría y consulta del Directorio de apoyo al área de auditoría, que asegura el cumplimiento de la estrategia y de los controles internos.	12	4 con voz y voto y 3 invitados con voz
Comité de Retribución	Encargado de diseñar y determinar las políticas de retribuciones y dar seguimiento a su implementación adecuada.	2	5 miembros con voz y voto
Comité de Cumplimiento	El Comité de Cumplimiento tiene la responsabilidad de proponer al Directorio para su aprobación la política de prevención de lavado de activos, así como aprobar los procedimientos relacionados con el tema. Además, debe conocer y resolver sobre transacciones inusuales o injustificadas.	12	8 con voz y voto y 1 invitado con voz
Comité de Ética	El Comité de Ética depende de la Presidencia de la Organización y se reúne en caso de existir denuncias de eventos fuera de código de ética. En este año no se ha reportado ningún evento de este tipo.	3	4 con voz y voto y 1 invitado con voz

Anexo 2 - Comités del Directorio Dinero Club

	NACIONAL		SIERRA		COSTA	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Cantidad de empleados	1399	1341	1160	1107	239	234
% hombres	51%	53%	50%	44%	53%	10%
% mujeres	49%	47%	50%	38%	47%	8%
Empleados menores de 30 años	33%	34%	34%	375	29%	58
Empleados entre 30 y 50 años	60%	60%	59%	666	63%	160
Empleados mayores de 50 años	7%	6%	7%	66	8%	15
Contratos fijos	1373	1323	1142	1090	231	233
Contratos temporales	22	14	15	13	7	1
Pasantías	4	4	3	4	1	0
Índice de rotación	22%	18%	18%	16%	22%	2%
Índice de rotación masculino						
Empleados menores de 30 años	5%	5%	3%	3%	1%	2%
Empleados entre 30 y 50 años	0%	4%	0%	3%	0%	1%
Empleados mayores de 50 años	6%	0%	5%	1%	1%	0%
Total ir masculino	11%	9%	9%	7%	2%	2%
Índice de rotación femenino						
Empleados menores de 30 años	6%	5%	5%	4%	1%	1%
Empleados entre 30 y 50 años	0%	4%	0%	3%	0%	1%
Empleados mayores de 50 años	5%	0%	5%	0%	0%	0%
Total ir femenino	11%	9%	9%	7%	1%	2%

Anexo 3 - Composición de los colaboradores Dinners Club

Horas hombre en capacitación	Mujeres		Hombres	
	2014	2013	2014	2013
Niveles				
Gerencia	2.293	2.251	1.951	3.086
Línea media	4.366	5.449	3.972	6.021
Colaborador	12.562	9.688	11.493	12.035
Total por Género	21.235	19.401	19.430	23.155

Anexo 4 - Horas hombre de capacitación 2013-2014 Diners Club

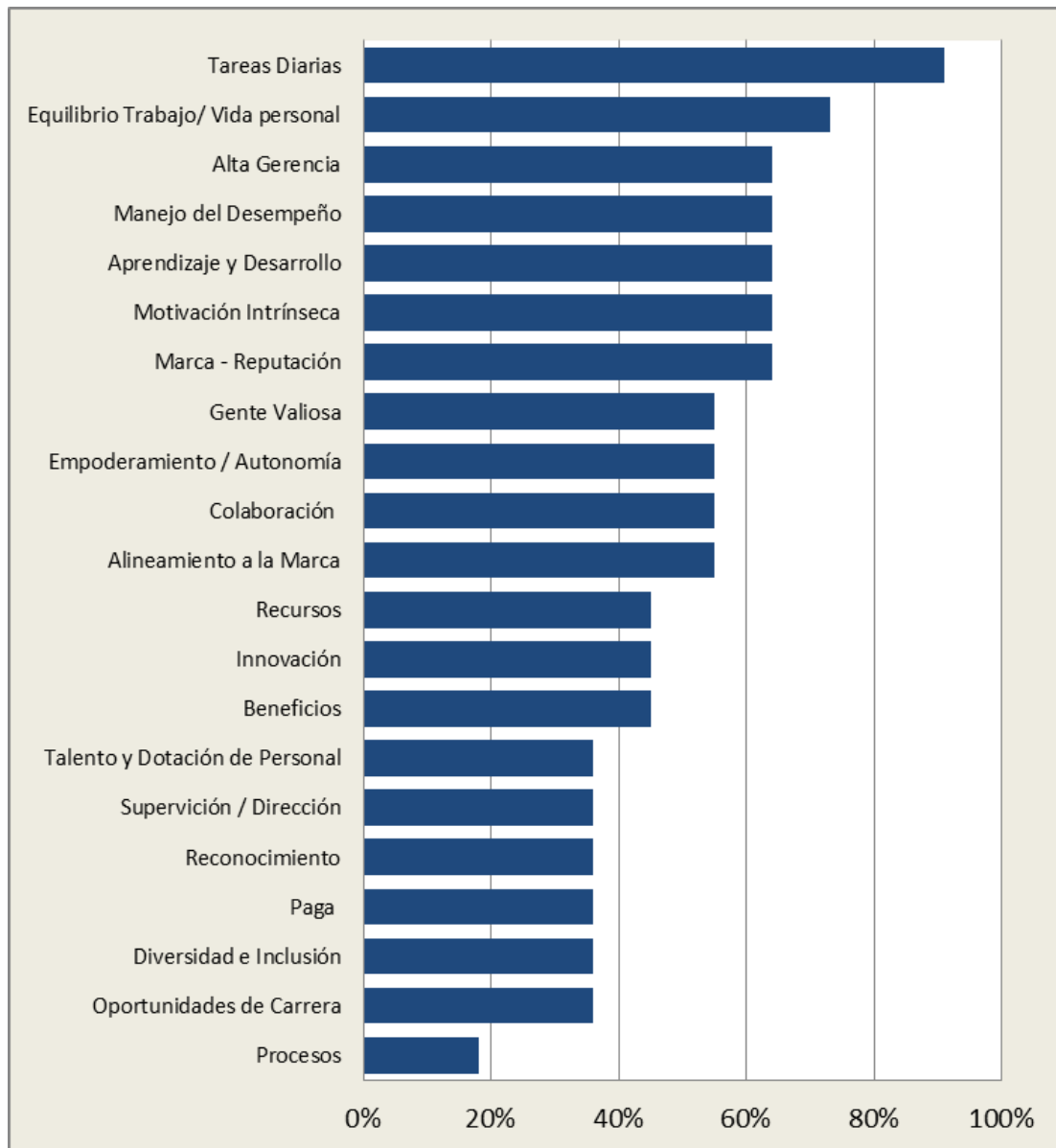
NIVEL	INVERSIÓN		DISTRIBUCIÓN	
	2013	2014	2013	2014
GERENCIA	245.941	176.403	33%	31%
LÍNEA MEDIA	205.810	154.096	28%	27%
COLABORADOR	283.954	247.518	39%	43%
Total general	735.705	578.017		

AÑO	INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN	NÚMEROS DE EVENTOS REALIZADOS	NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS
2012	USD 754.527	294	1.228
2013	USD 735.706	292	1.251
2014	USD 578.017	200	1.280

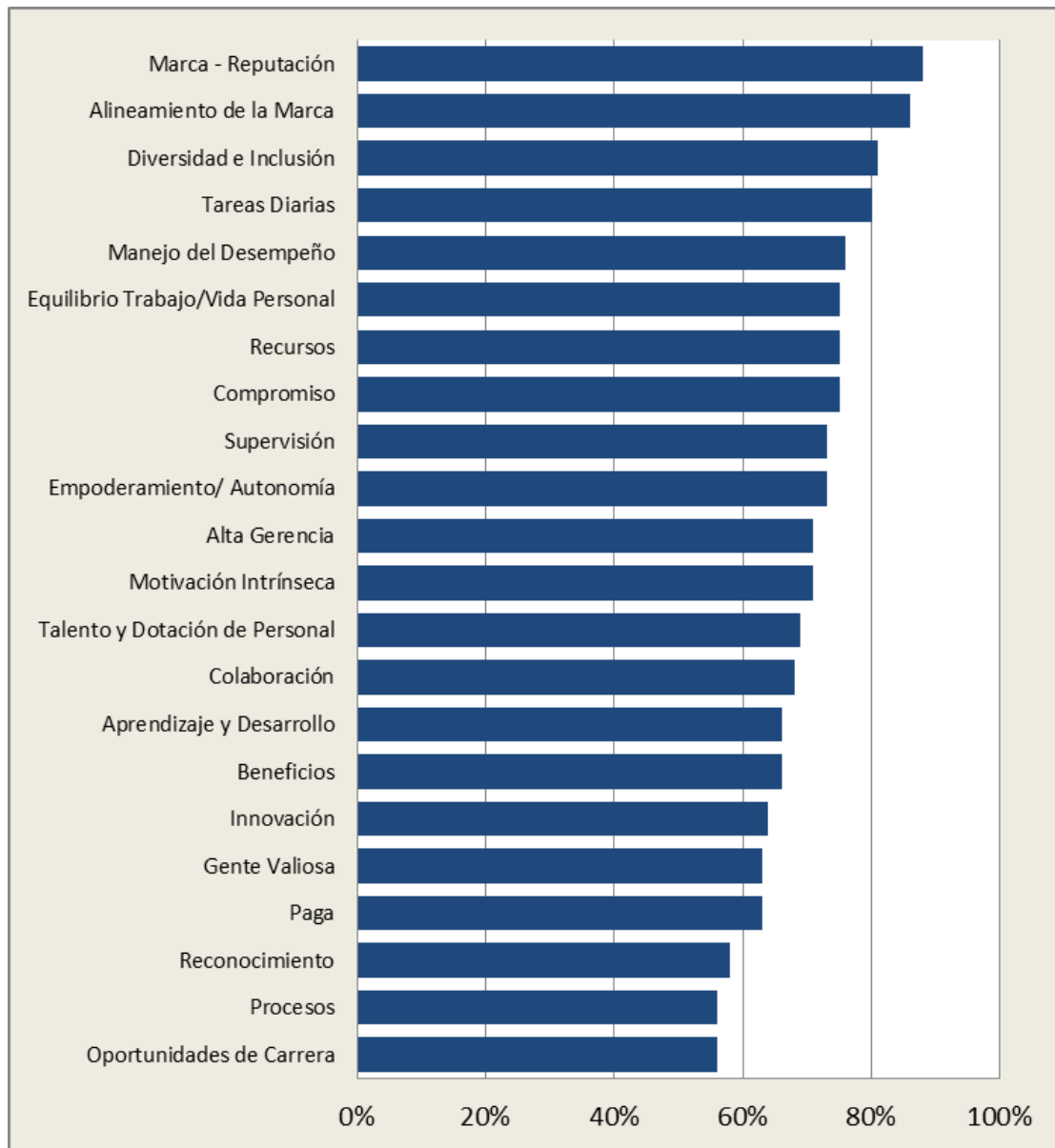
Anexo 5 - Horas hombre de capacitación 2013-2014 Diners Club

Texto de la Pregunta	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Paga					
Se me paga justamente por las aportaciones que hago al éxito de la organización					
Superar las metas tiene un impacto significativo en mi paga					
El resultado financiero de Diners Club lo compartimos proporcionalmente					
Manejo del Desempeño					
La manera en que gestionamos el desempeño, me permite contribuir al éxito de nuestra organización					
La manera en que gestionamos el desempeño, identifica mis fortalezas y áreas a mejorar					
Entiendo como mis metas de trabajo se relacionan con las metas de la organización					
Procesos					
Nuestros procesos me permiten ser más eficiente					
Reconocimiento					
Recibo el reconocimiento apropiado (más allá de mi paga) por mis contribuciones y logros					
Recursos					
Las herramientas y recursos proporcionados por Diners Club me permiten ser más productivo					
Alta Gerencia					
La alta gerencia me entusiasma sobre el futuro de Diners Club					
La alta gerencia en Diners Club ofrece una dirección clara para el futuro					
La alta gerencia toma buenas decisiones de negocio					
La alta gerencia es abierta y honesta en su comunicación					
La alta gerencia está adecuadamente visible y accesible para los colaboradores					
Supervisión					
Mi jefe me provee el apoyo que necesito para ser exitoso					
Mi jefe reconoce mis esfuerzos y resultados					
Mi jefe establece expectativas y metas claras conmigo					
Mi jefe me anima y motiva a dar lo mejor de mí					
Mi jefe me da retroalimentación valiosa durante todo el año, lo que me permite mejorar mi desempeño					
Mi jefe delega tareas y responsabilidad a cada colaborador equitativamente					
Talento y Dotación de Personal					
En Diners Club promovemos a las personas que están mejor preparadas para alcanzar nuestros objetivos de negocio					
En Diners Club atraemos a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio					
En Diners Club retenemos a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio					
Contamos con las personas que necesitamos para realizar nuestro trabajo					
Gente Valiosa					
La alta gerencia trata a sus colaboradores como el bien más valioso					
Equilibrio Trabajo/Vida Personal					
El balance entre mis compromisos de trabajo y de mi vida personal es el adecuado para mí					
El estrés relacionado con mi trabajo es manejable					
Tareas Diarias					
Verdaderamente, disfruto de realizar mis tareas diarias					

Anexo 6 - Formulario de encuesta EMPLOYEE ENGAGEMENT DE AON HEWITT



Anexo 7 - Tabulación encuesta 2013 Employee Engagement de Aon Hewitt



Anexo 8 - Tabulación encuesta 2014 Employee Engagement de Aon Hewitt